



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Giovanna Fernandes Amaral

**Avaliação ou Gestão do Desempenho Humano no
Trabalho? Análise do processo organizacional da Embrapa
Recursos Genéticos e Biotecnologia**

Brasília – DF
2015

Giovanna Fernandes Amaral

**Avaliação ou Gestão do Desempenho Humano no
Trabalho? Análise do processo organizacional da Embrapa
Recursos Genéticos e Biotecnologia**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2015

Amaral, Giovanna Fernandes

Avaliação ou Gestão do Desempenho Humano no Trabalho?
Análise do processo organizacional da Embrapa Recursos Genéticos
e Biotecnologia/ Giovanna Fernandes Amaral. – Brasília, 2015.

97 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2015.

Orientador: Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de
Administração.

1.Desempenho humano no trabalho 2. Avaliação de desempenho
humano 3. Gestão de desempenho humano

Giovanna Fernandes Amaral

**Avaliação ou Gestão do Desempenho Humano no
Trabalho? Análise do processo organizacional da Embrapa
Recursos Genéticos e Biotecnologia**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Giovanna Fernandes Amaral

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho
Júnior
Professor-Examinador

Prof. Débora Dorneles Barém
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2015

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, princípio e razão de tudo.

À Universidade de Brasília, por ter me concedido a oportunidade de formação acadêmica e aprendizado.

Ao Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira pelo direcionamento nessa etapa fundamental da graduação.

À Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, pela abertura, participação e apoio a esse trabalho.

Aos meus amigos e familiares por todo apoio e incentivo. Principalmente, à minha mãe, ao meu irmão, ao Ricardo, à Bruna Fernandes e às minhas companheiras de graduação.

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo identificar as principais práticas organizacionais relacionadas à gestão de desempenho humano no trabalho na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. A pergunta de fundo é: em termos práticos, e tendo por base um modelo teórico de referência, o que a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia realiza em relação ao desempenho humano no trabalho: avaliação ou gestão? Essa pesquisa teve o intuito de fornecer à empresa analisada informações sobre o atual processo de gestão de desempenho no trabalho que ocorre na prática, a fim de que possam se atentar a esse processo e aprimorá-lo. A pesquisa também visou contribuir no campo acadêmico para a investigação científica de práticas organizacionais de gestão do desempenho ainda pouco estudadas em âmbito nacional. O estudo foi de caráter exploratório-descritivo e enfoque qualitativo. Preliminarmente, foram levantados e analisados documentos organizacionais, depois foram realizadas 12 entrevistas presenciais e estruturadas com 12 funcionários, entre pesquisadores, analistas, técnicos, assistentes e supervisores, e ainda, um grupo focal com 10 supervisores. Os questionários, tanto das entrevistas quanto do grupo focal, continham questões sobre o processo de gestão, elaboradas a partir de um modelo de gestão de desempenho adotado como referência e abordavam as dimensões de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática. As informações obtidas validam a existência de uma gestão de desempenho, baseada em um ciclo composto por planejamento, acompanhamento e avaliação. Entretanto, no caso da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, pôde-se perceber que o processo de gestão do desempenho humano ainda não se encontra plenamente implementado e maturado na estrutura organizacional. Os dados sugerem que o processo de gestão do desempenho da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia não apresenta encadeamento e padronização entre etapas muito importantes do processo mais amplo de gestão, como o *feedback* contínuo, a revisão do plano de trabalho e a participação conjunta do supervisor e do subordinado, podendo variar sua realização ou não, por meios distintos, dependendo da área e da função dos trabalhadores. Ao final, são discutidos os limites do estudo e sugerida uma agenda de pesquisa.

Palavras-chaves: 1.Desempenho humano no trabalho 2. Avaliação de desempenho humano 3. Gestão de desempenho humano

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre Práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho	22
Figura 2 - Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Luecke (2006).....	23
Figura 3 - Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Gilliland e Langdon (1998).....	24
Figura 4 - Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Guimarães (1998).....	25
Figura 5 - Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho.....	26
Figura 6 - Organograma da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho	18
Quadro 2 Perspectivas de Investigação de Desempenho no trabalho (adaptado)....	20
Quadro 3 Principais tópicos do modelo de gestão de desempenho de Coelho Jr (2011)	37
Quadro 4 Nome, definição e frequência das categorias da etapa de planejamento .	41
Quadro 5 Nome, definição e frequência das categorias da etapa de execução.....	49
Quadro 6 Nome, definição e frequência das categorias da etapa de monitoramento	57
Quadro 7 Nome, definição e frequência das categorias da etapa de avaliação	64
Quadro 8 Nome, definição e frequência das categorias da etapa de revisão	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAAD: Sistema de planejamento, avaliação e acompanhamento da Embrapa

Embrapa: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Cenargen: Centro Nacional de Pesquisa de Recursos Genéticos e Biotecnologia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Formulação do problema	14
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Desempenho humano no trabalho	17
2.1.1	Dimensões de desempenho	18
2.2	Gestão de Desempenho humano no trabalho	21
2.2.1	Modelos de gestão de desempenho humano	23
2.2.2	Modelo de gestão de desempenho de referência	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	32
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	33
3.3	Participantes do estudo	35
3.4	Instrumento(s) de pesquisa	37
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
4.1	Planejamento	40
4.2	Execução	48
4.3	Monitoramento	57
4.4	Avaliação	63
4.5	Revisão	69

5	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICES.....	78
	APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas	78
	APÊNDICE B – Roteiro do grupo focal	79
	APÊNDICE C – Categorizações.....	82

1 INTRODUÇÃO

O atual mundo do trabalho, caracterizado pela alta competitividade e dinamicidade, exige que as organizações, de forma geral, estejam sempre inteiradas nas novas tendências no campo da gestão e aptas a se adaptarem a novos contextos que surgem com frequência. Dessa forma, cada vez mais são exigidos dos funcionários resultados e mudanças imediatas, consequentemente uma melhor *performance* no trabalho, tanto quanto à sua eficiência (processo meio de produção) quanto à sua eficácia (entrega de resultados) (BARBOSA, 1996).

Em um contexto pós-revolução industrial que foi fundado nas teorias das escolas clássicas da Administração, se torna evidente a preocupação crescente com a produtividade e notória a inserção cada vez maior do papel do trabalhador nesse processo. Na administração científica, buscava-se a padronização e principalmente a redução de custo e tempo, a prioridade era o resultado que precisava ser obtido. Em alguns contextos com viés produtivista, ainda se encontra o trabalhador nas margens desse enfoque, entretanto, cada vez mais, é consolidada a importância do trabalhador no contexto capitalista (BARBOSA, 1996; BENDASSOLLI, 2012; BRAGA, 2014).

Essa preocupação com a produtividade estimulou o interesse sobre desempenho humano. Assim como é ressaltado por Sonnentag e Frese (2012), um bom desempenho individual será engrandecedor não só para o indivíduo, mas também para a organização como um todo. O desempenho humano pode ser entendido como uma manifestação de competências e um conjunto de comportamentos do indivíduo na execução de suas atribuições e responsabilidades (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Entretanto, foi visto que para o melhor uso do desempenho individual a favor da organização seria necessário mensurá-lo e geri-lo, fazendo uma comparação entre os resultados esperados e os atingidos para poder traçar um diagnóstico atual do desempenho humano na organização (SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003).

Ao longo das últimas décadas, os estudos se concentraram principalmente nessa dimensão avaliativa do desempenho (BENDASSOLI, 2012). Mesmo assim, verificou-se que somente a utilização de um mecanismo de avaliação de

desempenho não contemplava outras etapas que também são essenciais para a maximização do desempenho dos colaboradores, pois uma boa execução não depende somente do executor da atividade, mas de vários fatores que envolvem esse processo (COELHO JR, 2011).

Portanto, para obter um gerenciamento efetivo do desempenho dos colaboradores é necessário que ocorra uma mensuração, como também um acompanhamento e um direcionamento. É a partir dessa necessidade que Guimarães (1998) defende o desenvolvimento de um modelo de gestão de desempenho organizacional, que contemple todo o processo, assim como o modelo desenvolvido por Coelho Jr (2011) que apresenta um ciclo de cinco etapas principais: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do processo de desempenho.

Diante desse contexto, verificou-se a necessidade de avaliar o processo de gestão do desempenho do funcionário no cenário organizacional, analisando etapas que influenciam, auxiliam e direcionam o trabalhador para execução da atividade, bem como para a caracterização desse processo como sendo apenas de avaliação formal do desempenho humano ou de gestão mais ampla e sustentável ao mesmo tempo. É premente realizar tal análise do ponto de vista da organização, pois os resultados decorrentes dessa pesquisa podem contribuir para a identificação de limites e potenciais práticas voltadas ao desempenho humano no âmbito institucional. Do ponto de vista do trabalhador, também é fundamental fazer tal diagnóstico, pois assim ele poderá atuar sobre bases mais claras no momento de realizar as funções relacionadas à gestão do seu desempenho e/ou de pares. Ainda, do ponto de vista acadêmico, são relativamente poucas as pesquisas que abordam a caracterização do processo de gestão do desempenho no trabalho.

Assim, esse trabalho teve por objetivo identificar as principais práticas organizacionais relacionadas à gestão de desempenho humano no trabalho da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, tendo como referência o modelo teórico de Coelho Jr. (2011). A intenção final foi averiguar se as práticas organizacionais destinadas ao desempenho dos trabalhadores podem ser caracterizadas apenas como avaliação (uma etapa pertencente a um modelo de gestão mais amplo) ou gestão do desempenho (processo organizacional maior, que contempla a avaliação e outras etapas complementares). Para isso, o texto foi estruturado da seguinte forma: introdução aonde se apresenta a problematização, os

objetivos e as justificativas; referencial teórico, com o embasamento teórico para realização da pesquisa; métodos e técnicas que foram utilizados na pesquisa, aonde será apresentado qual tipo de pesquisa adotado, quais os participantes do estudo, instrumento e procedimento utilizados; os resultados e discussões da pesquisa apresentados em cinco partes correspondentes às etapas do modelo de gestão de desempenho e por fim as conclusões sobre o trabalho.

1.1 Formulação do problema

Com base no contexto brevemente descrito e problematizado anteriormente, a pergunta que norteou essa monografia foi: em termos práticos e tendo por base um modelo teórico de referência, o que a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia realiza em relação ao desempenho humano no trabalho: avaliação ou gestão?

1.2 Objetivo Geral

Identificar as principais práticas organizacionais da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia relacionadas à gestão de desempenho humano no trabalho, tendo por base um modelo de referência.

1.3 Objetivos Específicos

- Selecionar um modelo teórico de referência sobre desempenho humano no trabalho e descrever suas etapas componentes;
- Descrever, empiricamente, quais características do modelo teórico de referência estão presentes nas práticas organizacionais relacionadas a desempenho humano no trabalho na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia;

- Analisar se as práticas organizacionais podem ser consideradas apenas como avaliação ou gestão do desempenho.

1.4 Justificativas

Desempenho humano no trabalho é importante tanto no campo social, como no institucional e no acadêmico. Sob o ponto de vista social, espera-se que os resultados obtidos com a pesquisa possam refletir em ganhos para a sociedade, pois uma empresa que busca aprimorar seu processo de gestão de desempenho tende a obter cada vez mais resultados de excelência em seus serviços prestados aos clientes/cidadãos. É válido ressaltar que essa pesquisa foi realizada na Embrapa, uma empresa pública renomada e de grande porte que tem um alto impacto social tanto em sua atividade fim como no incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento.

Sob o ponto de vista institucional, desempenho humano é um tema que desperta o interesse das organizações em geral, tanto públicas quanto privadas, por possuir um forte vínculo com a produtividade, desenvolvimento e crescimento de cada funcionário. Em grande parte, essa é uma demonstração do reflexo dos comportamentos dos indivíduos que compõe a organização. Os colaboradores também se atentam ao tema, pois se estes forem acompanhados e instruídos adequadamente, encontrar-se-ão mais aptos a aprimorar a sua *performance*. Dessa forma, essa pesquisa se mostra de grande valia para a organização analisada, tendo em vista que seus resultados fornecerão informações sobre o atual processo de gestão de desempenho no trabalho.

Do ponto de vista acadêmico, desempenho humano no trabalho pertence a uma categoria comportamental, expresso em várias dimensões seja ela: individual, interpessoal ou situacional em um mesmo processo de ação. Como também apresenta grande interface com vários outros elementos de grande relevância científica, como competência, produtividade, suporte a aprendizagem e a várias políticas de recursos humanos (BENDASSOLLI, 2012). É um vasto campo de estudo, o qual apresenta espaço para muitas pesquisas que tragam um enfoque diferente do que já tem sido abordado na literatura.

A avaliação de desempenho é uma das facetas desse constructo que tem sido comumente estudado na literatura, entretanto não se encontra muito sobre o processo de gestão de desempenho. São poucos os autores que dissertam sobre a questão de gestão *versus* avaliação de desempenho, assim como relata Coelho Jr (2011) e Bendassoli (2012). Nesse sentido, com o intuito de explorar essa temática, essa pesquisa pretendeu contribuir para essa abordagem ainda pouco trabalhada no campo acadêmico nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse Capítulo contém o embasamento teórico necessário para a aplicação da pesquisa. Inicia-se com a conceituação do termo de desempenho seguido por um compilado de suas dimensões. Na próxima seção serão apresentados a gestão de desempenho, alguns modelos teóricos e será abordado mais profundamente o modelo de gestão de desempenho adotado nesse estudo.

2.1 Desempenho Humano no Trabalho

Desempenho humano, de forma genérica e popular, está relacionado ao ato de executar alguma atividade. Há diferentes concepções para o termo, a maioria delas o vincula ao resultado de uma tarefa, aos comportamentos realizados durante sua execução, a influência dos fatores do contexto, a relação entre as expectativas da organização e o produto/serviço que foi entregue. Entretanto, esse trabalho priorizará as definições dadas por autores que relacionam o desempenho, principalmente, ao comportamento humano e aos fatores que o impactam durante esse processo.

Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), Grote (2003) e Starbuck (2005), o desempenho vincula-se aos comportamentos do indivíduo na execução de suas atribuições e responsabilidades. O desempenho é resultado recorrente dos comportamentos dos indivíduos, que representam uma manifestação de suas competências (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), as quais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao indivíduo para desempenhar bem suas tarefas e melhorar o desempenho da organização por consequência.

Coelho Júnior (2011) destaca o conceito proposto por Pasquali:

Desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas. (PASQUALI, 1999; apud COELHO JÚNIOR, 2011, p.3).

Toro (1996) também faz alusão à intenção consciente do indivíduo em depreender esforços direcionados a certa ação, além disso, acrescenta que as variáveis do contexto de trabalho impactam no resultado do desempenho. Cruz (2008) apresenta uma definição que relaciona um dos aspectos do contexto do trabalho, para ele o desempenho humano consiste no cumprimento de objetivos anteriormente traçados e que será resultado da combinação entre a motivação para realização da atividade e o grau de conhecimento para realizá-la.

Essas abordagens trazem uma ótica essencial para o desempenho voltado ao indivíduo, o sujeito que executa a atividade de fato. Sonnentag e Frese (2012) destacam a importância do bom desempenho, não só para a organização, mas também para o colaborador.

2.1.1 Dimensões de desempenho humano no trabalho

Bendassolli (2012) realizou um compilado das dimensões de desempenho estipuladas por autores de referência. Identificou os que se referem a propostas semelhantes e elencou os tópicos principais de cada dimensão.

Nesse trabalho o Quadro a seguir foi utilizado com intuito de possibilitar uma visão geral sobre as dimensões do desempenho, seus autores e principais abordagens, pois esse estudo terá como enfoque a proposta de Desempenho Ativo apresentada por Frese e Zapf (1994), Roe (1999), Frese e Fay (2001) e Sonnentag (1998).

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: Conhecimento declarativo; Conhecimentos procedimentais e habilidades; • Motivação; Desempenho constituído por oito componentes: • Proficiência em tarefas específicas ao cargo; • Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; • Comunicação oral e escrita; • Demonstração de esforço; • Manutenção da disciplina pessoal; • Facilitação para pares e desempenho de equipe; • Supervisão e liderança; • Gestão.
		Desempenho de tarefa: • Contribuição para o core técnico do cargo. Desempenho contextual:

Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência e esforço na realização das tarefas; • Realizar tarefas voluntariamente, extra papel; • Seguir regras e procedimentos; • Ajudar e cooperar com os outros; • Apoiar e defender os objetivos organizacionais.
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estágio de transição; • Estágio de manutenção; <p>As dimensões de desempenho proposta pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos orientados para a tarefa; • Comportamentos interpessoais; • Comportamentos de indisponibilidade; • Comportamentos destrutivos.
Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	<p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos; • Busca de informação; • Planejamento; • Monitoramento; • <i>Feedback</i>. <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoiniciativa; • Proatividade; • Persistência.
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com emergências ou situações de crise; • Lidar com o stress no trabalho; • Resolver problemas criativamente; • Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; • Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; • Demonstrar adaptabilidade interpessoal; • Demonstrar adaptabilidade cultural; • Demonstrar adaptabilidade física.
Beal, Weiss, Barros e Marc-Dermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes.</p> <p>O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de recursos cognitivos e a sua alocação; • Demandas de atenção relacionadas à tarefa; • Autorregulação da atenção; • Recursos regulatórios; • Pull de tarefas com efeitos na atenção; • Questões afetivas.

Quadro 1 Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho
 Fonte: Bendassoli (2012, p. 174-175).

O quarto modelo apresentado no Quadro 1 apresenta a proposta de desempenho ativo, que corrobora com a ideia de intencionalidade no comportamento do indivíduo já mencionada neste estudo. Essa intencionalidade parte da existência de um objetivo, atrelado ao outro aspecto da teoria que

caracteriza esse desempenho individual como parte de uma sequência de ações apresentadas no quadro: estabelecimento de objetivos, busca de informação, planejamento, monitoramento e *feedback*. Essas formam um ciclo (BENDASSOLI, 2012).

Sonnentag e Frese (2002) apresentam três perspectivas para o estudo do desempenho: a individual, caracterizada por variáveis pessoais e profissionais mais intrínsecas ao colaborador, as quais afetam o seu desempenho; a situacional, voltada as variáveis contextuais que podem ser facilitadoras ou impeditivas ao desempenho; e a perspectiva de regulação que descreve o processo de desempenho. Assim como explicitado no Quadro a seguir.

	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva da regulação de desempenho
Questão norteadora	Que indivíduos têm um desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais processos ou mecanismos envolvidos?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
Implicações Práticas para melhoria de desempenho	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Investimento no re-desenho contínuo do trabalho, aproveitando potencialidades;	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, re-desenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de execução.

Quadro 2 Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho (adaptado)

Fonte: Sonnentag e Freese (2002, p. 9)

A perspectiva de regulação corrobora com a dimensão de desempenho ativo, apresentando um processo de avaliação de comportamentos intencionais e direcionados por parte do colaborador. Nas suas implicações práticas para melhoria do desempenho são citados alguns dos elementos que são base ao processo de

desempenho como as metas, os *feedbacks* e o aperfeiçoamento do processo. Essas ideias servem de base para as propostas de gestão de desempenho que serão apresentadas no tópico seguinte.

2.2 Gestão de desempenho humano no trabalho

A definição para gestão de desempenho dada por Aranha (2010) é baseada em um compilado de definições de vários autores:

Conjunto de práticas integradas e relacionadas de gestão de pessoas, aplicadas com um enfoque estratégico e holístico, com o propósito último de contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional. (ARANHA, 2010, p. 116).

Nesse contexto, nota-se que enquanto o desempenho em si é atributo do indivíduo, a gestão do desempenho é da organização, manifestada por meio de suas políticas e práticas relacionadas ao tema. O presente projeto de pesquisa visa transitar entre os dois níveis de análise, pois o foco são as políticas e práticas organizacionais direcionadas ao desempenho humano no trabalho.

Guimarães (1998) defende que para avaliar o desempenho do funcionário, comparando os resultados esperados com os obtidos, é necessário algum mecanismo organizacional de acompanhamento. Somente após esse monitoramento, é possível orientar as ações para o mais próximo do esperado pela estratégia institucional. A partir dessa ideia surgiu a necessidade de desenvolver um modelo para gestão organizacional de desempenho humano no trabalho, que contemplasse desde a etapa de planejamento, passando pela execução e acompanhamento, chegando à avaliação e tendo a retroalimentação como etapa final, e assim que não abordasse somente a questão da avaliação, como comumente é visto em pesquisas e práticas da área (COELHO JR., 2011; GUIMARÃES, 1998).

Segundo Aranha (2010), há muitos modelos que apresentam a gestão de desempenho sob uma visão mais ampla, relacionando-a com diversas práticas de Recursos Humanos como: estratégias e esquemas de recompensa vinculados ao

desempenho, planos e estratégias de treinamento e desenvolvimento, recrutamento, seleção e até mesmo a gestão da cultura corporativa.

A Avaliação de Desempenho, cujo foco é tornar explícito o desempenho de uma pessoa, faz parte da Gestão de Desempenho, que se utiliza dos *inputs* da Avaliação de Desempenho e faz uso de processos como remuneração e desenvolvimento, entre outros, visando alavancar o desempenho das pessoas. Por sua vez, a Gestão de Desempenho é parte integrante das Práticas de Recursos Humanos de uma organização. (ARANHA, 2010, p.20).

O autor apresenta uma figura que explicita e sintetiza sua fala:



Figura 1: Relação entre Práticas de RH, Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho
Fonte: Aranha (2010, p. 20).

Considerando a gestão de desempenho como um conjunto de práticas que compõe etapas que constituem um processo, serão apresentados quatro modelos de gestão de desempenho que apresentam uma abordagem semelhante, os quais são constituídos por etapas de elaboração de objetivos e metas, de acompanhamento e de avaliação. Na próxima seção também se espera cumprir o primeiro objetivo específico dessa pesquisa: selecionar e descrever um modelo teórico de referência sobre gestão do desempenho.

organização (princípios, valores, normas, etc.) ressaltando a influência dessas duas variáveis no desempenho dos funcionários, assim como explicitado na Figura a seguir:

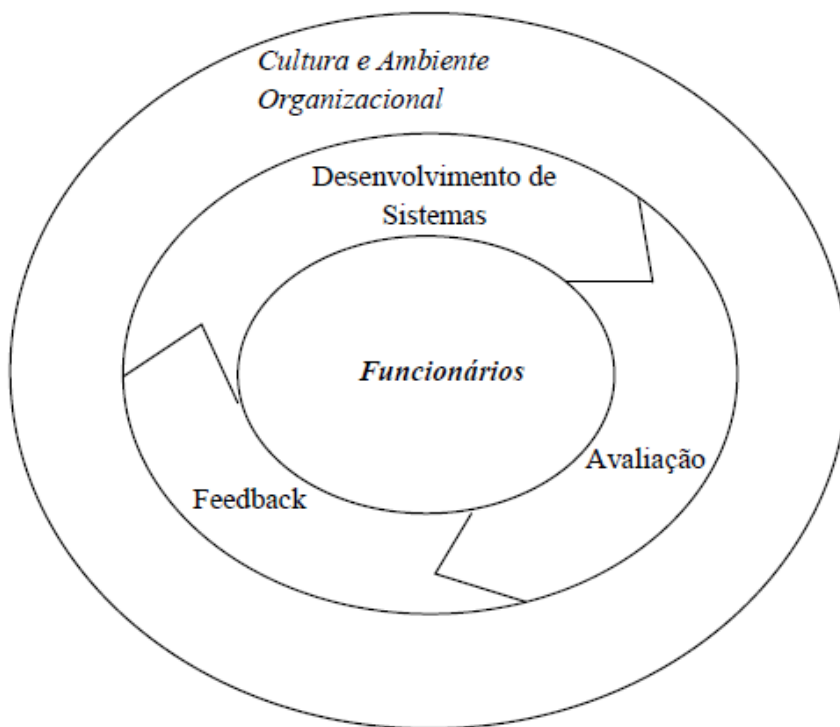


Figura 3: Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Gilliland e Langdon (1998) (adaptado)
Fonte: Aranha (2010, p.25)

Os autores detalham da seguinte forma cada componente do modelo:

Desenvolvimento de Sistemas: incluem o desenvolvimento e manutenção dos instrumentos de avaliação de desempenho, o planejamento dos processos necessários para a avaliação e para o fornecimento de *feedback* e a comunicação destes elementos para as partes relevantes. Também inclui os processos de comunicação das estratégias e dos objetivos e metas corporativas aos funcionários, além do processo de estabelecimento de metas e objetivos individuais para os funcionários;

Processos de Avaliação: incluem a observação e a coleta de dados e informações relativas ao desempenho apresentado, avaliação do desempenho propriamente dito e a formalização dos resultados observados e conclusões. Decisões relativas a recompensas (aumento salarial, promoção e pagamento de bônus) também fazem parte desta etapa;

Processos de Feedback: trata-se da etapa final e envolve a comunicação dos resultados da avaliação e de suas consequências. Também inclui o planejamento de necessidades de desenvolvimento e dos objetivos para o ciclo subsequente. (GILLILAND; LANGDON, 1998 apud ARANHA, 2010, p.25-26)

Aranha (2010) complementa a análise do processo ao dizer que as etapas que compõem esse ciclo são interdependentes e ocorrem continuamente, essa ideia é

reforçada com o *feedback* como sendo uma das etapas. Após esse retorno dado ao funcionário inicia-se uma revisão do processo em busca das melhorias.

O terceiro modelo é o do autor Guimarães (1998). Ele sugere uma espécie de ciclo de gestão, um processo resultante de três etapas – planejamento, acompanhamento e avaliação – com fases sequenciais e interdependentes. Assim como ressaltado por Aranha (2010) no modelo de Gilliland e Langdon (1998), o *feedback* viabiliza um mecanismo de retroalimentação visando melhorias no processo.

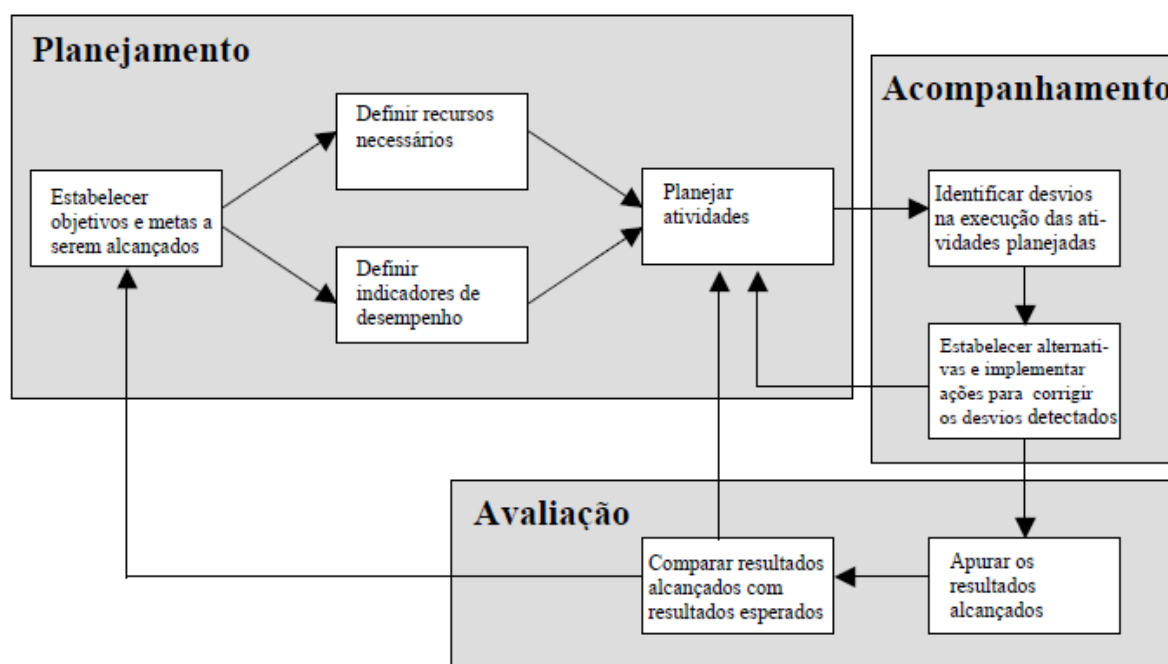


Figura 4: Modelo de Gestão de Desempenho proposto por Guimarães (1998)

Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p.8)

O processo conta com três etapas, em que cada uma é composta por uma pequena sequência de atividades. A primeira etapa é o planejamento que compreende o estabelecimento de objetivos e metas, definição dos recursos necessários e dos indicadores que serão utilizados na avaliação. A segunda é o acompanhamento com a finalidade de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, o que pressupõe a necessidade de identificar desvios que porventura ocorram na execução das atividades planejadas, estabelecer alternativas de solução e implementar ações para corrigir as falhas detectadas. Na terceira, ocorre a avaliação propriamente dita, a qual destina-se a comparar os resultados alcançados com aqueles que eram esperados (planejados), dando sequência para um novo planejamento (GUIMARÃES, 1998).

Os três modelos apresentados adotam uma estrutura básica semelhante, composta por processos em que ocorre um planejamento, um acompanhamento do desempenho dos funcionários, uma avaliação e a busca por melhorias. É a composição básica para um processo de gestão de desempenho que vai além da avaliação em si, pois contém um conjunto de ações que visam assegurar que o resultado final corresponda ao esperado. Todavia, parte da literatura chama a atenção para o fato de que, apesar de os modelos prescreverem a necessidade da gestão, na prática, muitas organizações se atêm apenas à etapa de avaliação de desempenho humano no trabalho (COELHO JR., 2011).

Portanto, esses modelos que foram expostos prescrevem as práticas organizacionais de desempenho humano como tendo uma característica de gestão, e não apenas de avaliação. É nessa mesma proposta que o quarto modelo será apresentado, o qual serviu como base para a pesquisa realizada nesse trabalho.

2.2.2 Modelo de gestão de desempenho de referência

O modelo adotado como referência para essa pesquisa é o do autor Coelho Jr (2011), o qual é composto pelas etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

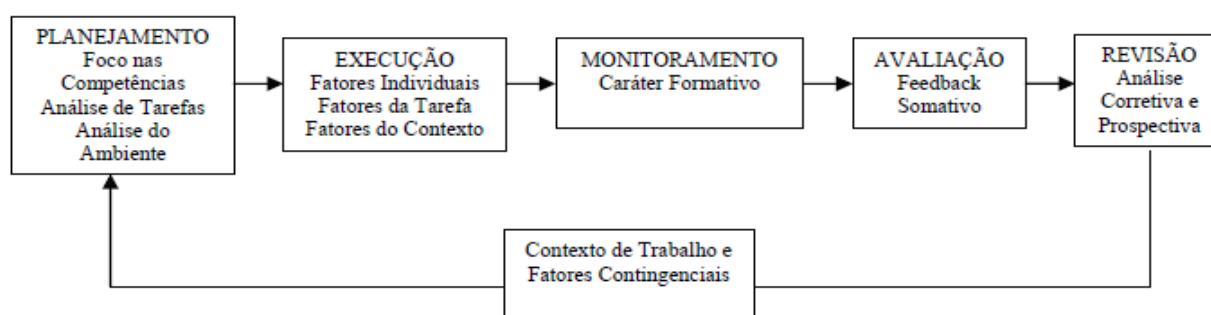


Figura 5: Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho.
Fonte: Coelho Jr (2011, p.8)

Esse modelo foi escolhido como referência para essa pesquisa por ser uma proposta recente e alinhada às novas perspectivas da gestão de desempenho humano no trabalho. Atualmente, na literatura da área, há um enfoque relativamente maior voltado para o nível individual de desempenho, abordando as competências dos trabalhadores que podem ser desenvolvidas para melhoria de sua *performance*,

ou até mesmo dando ênfase em questões de suporte proximal ao trabalhador que podem afetar o desempenho do indivíduo. Nesse sentido, o referido modelo propõe um enfoque voltado para o nível macro do construto desempenho humano no trabalho, permitindo a investigação do objeto sob uma perspectiva diferente e mais ampla da que geralmente é utilizada nos estudos, o que reforçou a decisão pela sua escolha.

O modelo busca o alcance do bom desempenho por meio de um processo de gestão que tenha como foco a execução e o acompanhamento da tarefa. Portanto, essa pesquisa não tem o intuito de analisar a fundo a relação da gestão de desempenho com outras políticas de recursos humanos.

O autor, Coelho Jr. (2011), ressalta a importância da existência de todas as etapas do ciclo para obter um bom desempenho do funcionário, dessa forma apresenta a avaliação como apenas uma das partes integrantes desse processo. São essas cinco etapas que serviram de base para o desenvolvimento empírico dessa pesquisa, na medida em que se buscou averiguar se as características propostas pelo autor para cada etapa também podem ser verificadas nas práticas organizacionais de desempenho humano no trabalho, tendo por base documentos organizacionais e a percepção de atores chave da organização. Cada uma das etapas será descrita adiante, em cumprimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

Planejamento

A palavra planejamento pode ser considerada como um ato de criação, preparação, organização e estruturação de um plano para orientar um conjunto de ações para o alcance de um determinado objetivo.

Para o autor, Coelho Jr. (2011), a premissa básica para desenvolvimento do bom desempenho dos funcionários é levar em consideração as competências que lhes serão exigidas para a realização de suas tarefas no contexto de trabalho. O termo competência recebe várias definições, entretanto é comum a elas as dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo. Portanto, é necessário que essas competências do indivíduo estejam alinhadas a

atividade que lhe será incumbida, tornando viável o alcance ao bom desempenho esperado pela organização.

A partir do levantamento dessas competências serão definidos os objetivos e metas da atividade, assim como seus indicadores.

Caso sejam estabelecidos objetivos e metas de trabalho mensuráveis, com critérios de verificação claramente definidos, ainda nesta etapa de planejamento, tem-se menor probabilidade de se trabalhar em tarefas de baixa prioridade para o cargo, porque já se define, exatamente, quais serão as responsabilidades e atribuições de prioridade máxima. (COELHO JR., 2011, p.8)

O autor ressalta a importância do momento de definição das metas, como um elemento de grande impacto nos resultados finais. Por isso, há cautela na definição de metas para que elas não sejam inatingíveis nem inalcançáveis, pois elas devem ser adequadas à capacidade do funcionário, que deve se sentir desafiado a realizá-las, mas ao mesmo tempo confiante em atingi-las.

Espera-se que a definição dos objetivos, das metas e dos indicadores sejam feitas conjuntamente entre gestores e subordinados, pois desde esse momento são alinhadas as expectativas da organização com as do executor da tarefa. Essa é uma ação conjunta que é fundamental para esclarecer para ambas as partes o que pode ser cobrado e exigido, delimitando suas atribuições e responsabilidades, a fim de evitar equívocos na execução, como uma duplicidade de comando, por exemplo. Além disso, permitirá que os gestores tenham maior participação durante o processo e assim possam oferecer mais suporte aos funcionários, assim como citado por Coelho Jr (2011) que o supervisor deveria atuar como mentor ou *coach* na orientação dos subordinados.

O autor também ressalta como fundamentais os fatores situacionais, referentes ao ambiente de trabalho e as condições oferecidas para a execução da tarefa como a disponibilidade de recursos materiais e o clima social do setor.

O autor apresenta os principais pontos necessários à etapa de planejamento para que se possa obter uma boa execução da atividade. São eles:

- Definição conjunta, entre gestor e funcionário(s), das competências que serão exigidas para a execução das atividades;
- Definição conjunta, entre gestor e funcionário(s), dos objetivos e das metas que serão exigidas ao funcionário;

- Definição de objetivos e metas desafiadores, entretanto alcançáveis;
- Definição de indicadores e critérios de avaliação;
- Delimitação de responsabilidades e atribuições de cada funcionário e do gestor;
- Comunicação clara e contínua durante o processo;
- Forte envolvimento e acompanhamento dos superiores no processo.

Quanto à análise do ambiente, ele ressalta:

- Clima organizacional propício à execução;
- Disponibilidade de recursos materiais e financeiros.

Em suma, o plano de trabalho é composto por esses elementos apresentados. A existência de cada um deles no planejamento é essencial para o alcance do bom desempenho. Foram essas as características investigadas empiricamente nesse trabalho quando se tratou da etapa de planejamento. O mesmo foi aplicado às etapas seguintes.

Execução e Monitoramento

Na etapa de execução, Coelho Jr (2011) demonstra que o desempenho não é de total responsabilidade do indivíduo, mas que também os fatores relacionados à tarefa e ao contexto organizacional o influenciam. Portanto, segundo o autor durante a execução das atribuições, devem coexistir esses três fatores para o alcance de um bom desempenho:

1. Fatores individuais: motivação e grau de satisfação com a tarefa.
2. Fatores da tarefa: grau de conhecimento e de expertise do indivíduo com a tarefa.
3. Fatores do contexto: ambiente restritivo ou facilitador.

Neste mesmo tópico é apresentada a etapa de monitoramento, pois as duas ocorrem concomitantemente. Durante a execução da tarefa pelo funcionário cabe ao gestor desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle. Dessa forma, o autor enfatiza o papel do gestor nessa etapa, podendo ele oferecer trilhas de aprendizagem aos seus subordinados a fim de instigar a busca pelo desenvolvimento contínuo.

Então, Coelho Jr (2011, p.10) atesta que “a etapa de monitoramento, portanto, é de natureza formativa, posto que permite um redirecionamento contínuo por parte de indivíduos e equipes durante a execução de seu plano de trabalho.”

Avaliação

O desempenho humano, como já apresentado, refere-se ao comportamento intencional do indivíduo que ao fazer uso de suas competências e despender esforços para realizar essa atividade gera um resultado, não necessariamente equivalente ao esperado. A avaliação de desempenho, simplificada, remete à mensuração desse esforço despendido na execução de determinada atividade assim como dito por Lotta (2002) e Brandão e Guimarães (2011). Santo (1997) afirma que além da mensuração, a avaliação é um processo de observação e identificação dos aspectos quantitativos e qualitativos do trabalho dos colaboradores. Lucena (1992) a define como uma ferramenta gerencial com função de mensuração da produtividade e da qualidade, a fim de viabilizar a capacitação profissional dos funcionários e o desenvolvimento do seu potencial.

Coelho Jr. (2011, p.2) define a avaliação como “apenas uma importante etapa da ação de gerir desempenho, mas, também, há outras etapas tão fundamentais ao bom exercício do cargo por indivíduos e equipes de trabalho”. Como já foi dito, esse trabalho se baseou nessa abordagem que considera o ato de avaliar o desempenho uma etapa que compõe o processo de gestão de desempenho.

Segundo o autor, essa etapa é caracterizada pelos resultados de desempenho mensurados, mas principalmente pelo momento formal do *feedback*, que deve surgir a partir de uma análise conjunta da chefia e dos subordinados sobre os resultados obtidos mediante o plano de trabalho delimitado na etapa de planejamento. O autor ressalta a necessidade de uma linguagem clara e compreensiva, principalmente por parte dos gestores.

Coelho Jr (2011, p.12) cita que “o aspecto corretivo deve ser incentivado”, dessa maneira o foco está na identificação de *gaps* existentes, para que a partir dessa delimitação possam ser levantadas estratégias para amenizá-los. Shigunov

Neto e Gomes (2003) afirmam que o principal objetivo da avaliação de desempenho é proporcionar um diagnóstico atual do desempenho dos indivíduos e dos grupos de uma organização, por meio de uma análise é possível desenvolver ações e políticas para organização, direcionando o gestor em sua decisão.

Por conseguinte, a etapa de avaliação de desempenho serve de insumo para a próxima, de revisão.

Revisão

Nessa etapa será elaborado um novo planejamento de desempenho, assim se inicia o ciclo do processo de gestão de desempenho. Esse novo planejamento usará como suporte os resultados de avaliações passadas e será preparado a partir de uma revisão conjunta do gestor e do subordinado do plano traçado anteriormente. (COELHO JR., 2011)

A revisão tem como foco a distinção de objetivos e metas que foram alcançados e os que não foram, e seus respectivos motivos. Nas metas não atingidas, é fundamental identificar os fatores limitadores, principalmente no momento da execução da tarefa (fatores individuais, da tarefa e do contexto). Com essa etapa que também será analisado a qualidade de produção das metas e do mecanismo de avaliação.

Apresentadas as bases teóricas e o modelo teórico de referência da pesquisa, na próxima seção será descrita a abordagem metodológica empreendida.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este Capítulo visa esclarecer qual foi a abordagem metodológica adotada para atingir os objetivos da pesquisa. Portanto, nas próximas subseções foi abordado o tipo e descrição geral da pesquisa; a caracterização da organização, setor ou área; da população e amostra; dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dos empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), as pesquisas podem ser classificadas em quatro tipos de estudos (exploratório, descritivo, correlacional ou explicativo), de enfoque quantitativo, qualitativo ou misto.

Este trabalho apresenta uma pesquisa de natureza empírica, de enfoque qualitativo e do tipo exploratória-descritiva, pois, a partir de uma familiarização com o tema, espera-se caracterizar as práticas organizacionais relacionadas ao desempenho humano no trabalho. Tendo em vista que o assunto gestão de desempenho ainda é pouco trabalhado na literatura nacional, assim busca-se explorar mais o tema.

Sampieri (2006) aponta que os estudos exploratórios geralmente correspondem ao passo inicial de pesquisa sobre determinado tema e, dificilmente, são considerados um fim em si mesmo. Identificam as variáveis promissoras e que servem de base para futurar investigações.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2008). Foi utilizado o enfoque qualitativo que pode ser conceituado como uma exposição e elucidação dos significados que as pessoas atribuem a determinados eventos e objetivos, com foco na compreensão do fenômeno por meio da coleta de dados textuais, de imagem e/ou som.

A forma de investigação utilizada foi a pesquisa de campo, com coleta de dados primários do ambiente natural, com objetivo de estudar como a teoria estudada se comporta na realidade desse ambiente em questão.

Quanto à temporalidade, foi adotado um recorte transversal, por abordar um período de tempo específico, não fazendo uso de séries temporais sobre o fenômeno que se deseja estudar.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

Optou-se por aplicar a pesquisa em uma empresa pública que atua há 40 anos em pesquisa e desenvolvimento, a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Quando a Embrapa foi criada, na década de 70, o país produzia menos de 40 milhões de toneladas de grãos. Essa produção ultrapassou 180 milhões de toneladas. Hoje, o agronegócio brasileiro representa cerca de 24% do PIB e 40% das exportações do país. Assim, cada vez mais se consolida a importância dessa instituição diante do cenário econômico Brasileiro.

A pesquisa em si foi realizada em uma de suas 47 unidades: a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, ela foi criada em 22 de novembro de 1974, com o nome de Centro Nacional de Recursos Genéticos (Cenargen). Na década de 80, a Unidade passou a atuar também em biotecnologia agropecuária e em controle biológico de pragas, passando a se chamar Centro Nacional de Pesquisa de Recursos Genéticos e Biotecnologia.

A Embrapa Cenargen tem como missão, visão e valores institucionais:

- Missão: Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação em recursos genéticos para a sustentabilidade da agricultura brasileira.
- Visão: Ser referência na geração de conhecimento e tecnologia em recursos genéticos, biotecnologia, controle biológico e segurança biológica contribuindo para a inovação e a sustentabilidade da agricultura.
- Valores: excelência em pesquisa e gestão, comprometimento, ética, responsabilidade sócio-ambiental, respeito à diversidade e a pluralidade, cooperação.

A Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia tem gerado conhecimento e patentado produtos, processos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento e

a sustentabilidade da agricultura nacional, com inovação e competitividade. Portanto, a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia pode contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento de uma agricultura sustentável e ambientalmente equilibrada no país, além de possuir destacada atuação, nacional e internacional, como um dos principais centros de pesquisa em sua área.

Na figura abaixo está ilustrado o organograma organizacional da Embrapa:

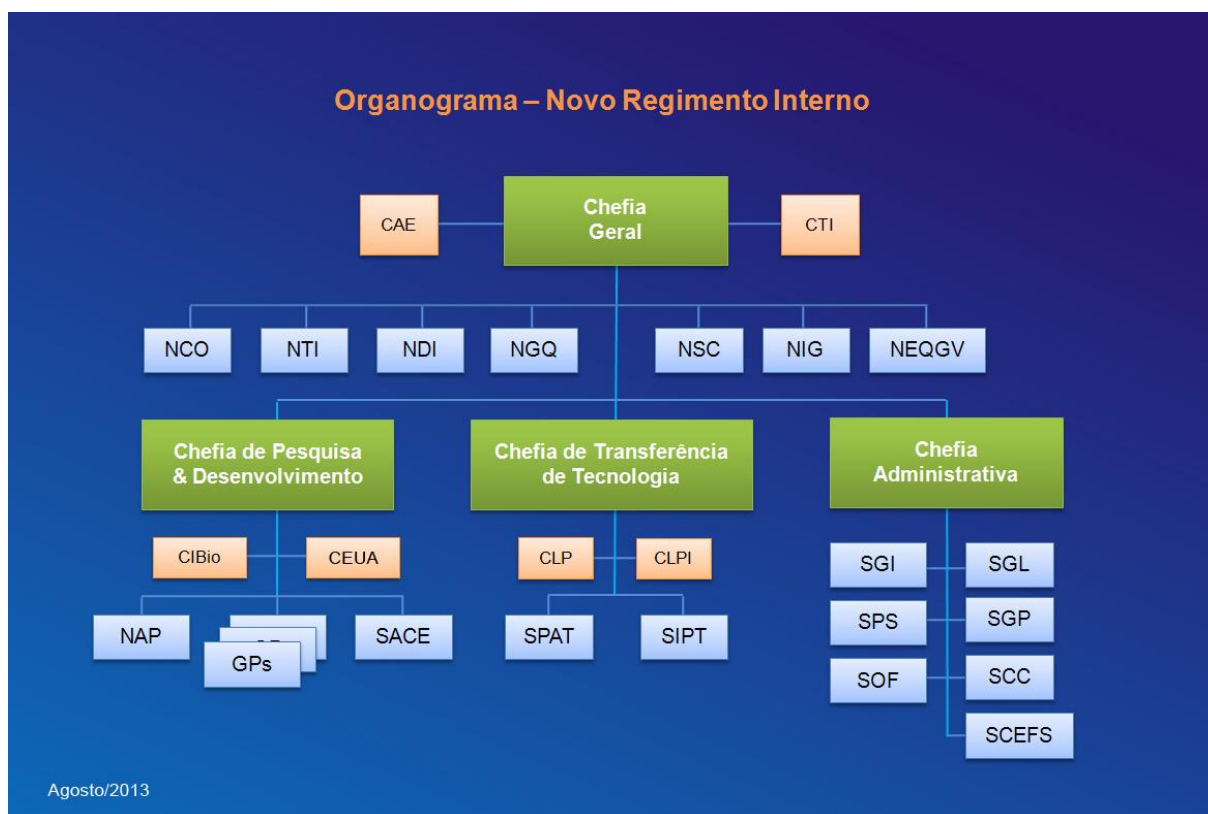


Figura 6: Organograma da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

Fonte: Portal Embrapa. Disponível em: <<https://www.embrapa.br>> Acesso em: 4 de maio de 2013

Chefia Geral – ChGE

- Núcleo de Comunicação Organizacional - NCO
- Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI
- Núcleo de Desenvolvimento Institucional - NDI
- Núcleo de Gestão da Qualidade - NGQ
- Núcleo de Gestão do Sistema de Curadoria - NSC
- Núcleo de Gestão do Intercâmbio de Germoplasma - NIG
- Núcleo de Gestão da Estação Quarentenária de Germoplasma Vegetal - NEQGV
- Comitê Técnico Interno - CTI

Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento – ChPD

- Núcleo de Apoio à Programação - NAP
- Setor de Gestão Ambiental e Campos Experimentais - SACE

- Comissão Interna de Biossegurança - CIBio
- Biblioteca

Chefia Adjunta de Transferência de Tecnologia – ChTT

- Setor de Prospeção e Avaliação de Tecnologias - SPAT
- Setor de Implementação da Programação de Transferência de Tecnologia - SIPT
- Comitê Local de Publicação - CLP
- Comitê Local de Propriedade Intelectual - CLPI

Chefia Adjunta de Administração – ChAA

- Setor de Gestão de Infraestrutura - SGI
- Setor de Gestão de Logística - SGL
- Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos - SPS
- Setor de Gestão de Pessoas - SGP
- Setor de Gestão Orçamentária e Financeira - SOF
- Setor de Gestão de Contratos e Convênios - SCC
- Setor de Gestão do Campo Experimental Fazenda Sucupira – SCEFS

Assim como descrito no Plano de Carreira da Embrapa, a estrutura dos cargos de provimento efetivo será constituída por duas carreiras e quatro cargos. A carreira de Pesquisa e Desenvolvimento contará com o cargo de Pesquisador e a carreira de Suporte à Pesquisa e Desenvolvimento, com os cargos de Analista, Técnico e Assistente. Quanto aos cargos não efetivos, eles são compostos pelos Cargos em Comissão, Funções de Confiança, Funções Gratificadas e Funções de Supervisão.

3.3 Participantes do estudo

Essa pesquisa teve como população alvo os colaboradores pertencentes ao quadro de departamento da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, ou seja, funcionários ativos que são avaliados pelo SAAD (Sistema de planejamento, avaliação e acompanhamento da Embrapa), logo, estagiários e terceirizados que não são avaliados por esse sistema, não fizeram parte do público alvo da pesquisa.

A Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia possui 293 funcionários ao total. A proposta foi coletar as informações e percepções da unidade por meio de entrevistas com pelo menos 3 funcionários de cada cargo existente na unidade (pesquisador, analista, técnico e assistente) e por meio de 1 grupo focal com os

supervisores, sendo a escolha dos participantes feita por conveniência e acessibilidade. Foram realizadas 12 entrevistas e 1 grupo focal com a participação de 10 supervisores, pois devido a indisponibilidade dos outros, não foi possível realizar o grupo focal com todos. Assim, contabilizando um total de 22 participantes da pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a organização e análise dos dados, a tabela abaixo contém as frequências e os percentuais das variáveis: sexo, faixa etária, o nível de escolaridade, cargo, área e o tempo, em anos, que trabalham na Embrapa, relativos aos participantes das entrevistas e grupos focais, considerados juntos para esse fim de caracterização da amostra.

Tabela 1 Descrição do perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Frequência	Percentual
Sexo		
Masculino	14	63,5%
Feminino	8	36,5%
Faixa etária		
Entre 35 e 39 anos	4	18%
Entre 40 e 49 anos	7	32%
Entre 50 e 59 anos	8	36%
A partir de 60 anos	3	14%
Nível de escolaridade		
Fundamental	1	5%
Médio	4	18%
Superior	4	18%
Especialização	5	23%
Mestrado	4	18%
Doutorado	4	18%
Cargo		
Assistente	3	13,64%
Técnico	1	4,7%
Analista	3	13,64%
Pesquisador	3	13,64%
Supervisor/Técnico	3	13,64%
Supervisor/Analista	6	27,3%
Supervisor/Pesquisador	2	9%
Chefe/Analista	1	4,7%
Área		
Funcional	11	50%
Suporte/Administrativo	11	50%
Tempo de Embrapa		
Até 10 anos	9	41%
Entre 11 e 20 anos	2	9%
Entre 21 e 30 anos	6	27%
Entre 31 e 40 anos	5	23%

Há predominância do sexo masculino, com 63,5%, sendo que 68% dos participantes têm entre 40 e 59 anos, não contendo nenhum respondente com

menos de 35 anos; 14% dos participantes informaram ter mais de 60 anos. Esse percentual maior de pessoas com mais de 40 anos reflete no tempo que trabalham na Embrapa, em que a maioria está na empresa há mais de 20 anos. O menor tempo de casa registrado 5 anos e o maior tempo 39 anos. Esses dados sugerem se tratar de uma amostra consistentemente experiente e conhecedora do contexto da Embrapa e dos processos de gestão do desempenho, o que agrega importância aos dados e resultados.

Quanto ao nível de escolaridade há uma divisão equilibrada, mas uma pequena predominância de funcionários formados que têm especialização. A maioria dos participantes são analistas com função de supervisores e 50% pertencem a áreas administrativas e de suporte como os setores de gestão de pessoas, financeiro, logística, comunicação e as chefias.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Para coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de perguntas abertas que consta nos Apêndices. As perguntas foram desenvolvidas tendo por base o modelo de Coelho Jr. (2011) e visaram descrever empiricamente o que o autor entende como sendo característica processual de cada uma das etapas constantes em um processo de gestão do desempenho humano no trabalho. Diante da natureza qualitativa da pesquisa e de seus objetivos, que sugerem consenso de uma população de interesse (para investigar o processo como um todo) e também eventuais particularidades de um processo complexo, os procedimentos utilizados foram o grupo focal (SMITHSON, 2000) e entrevistas individuais, presenciais e estruturadas.

Em cada tópico foram abordadas as questões principais de cada etapa, assim como exposto do referencial teórico e explicitado no Quadro:

Planejamento	Execução	Monitoramento	Avaliação	Revisão
Análise de tarefas: Competências Objetivos, metas e indicadores Responsabilidades e atribuições	Fatores individuais: Motivação e grau de satisfação. Fatores da tarefa: Grau de conhecimento e	Estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle.	Feedback	Novo plano de trabalho

Co-participação Comunicação Acompanhamento da chefia Análise do ambiente: Clima social do setor Disponibilidade de recursos	de expertise. Fatores do contexto: Ambiente restritivo ou facilitador.			
--	--	--	--	--

Quadro 3 Principais tópicos do modelo de gestão de desempenho de Coelho Jr.(2011)

Fonte: Autor

As perguntas direcionadoras do grupo focal estão no apêndice deste trabalho, e foram elaboradas de acordo com a tabela acima e com a explicação que consta no referencial teórico. Para as entrevistas, foi utilizado todo o roteiro de perguntas. Para os grupos focais, foi utilizada apenas uma pergunta sobre cada etapa do processo de gestão do desempenho. Isso se dá em função das dinâmicas de cada procedimento, sendo que nas entrevistas é possível abordar uma quantidade razoável de perguntas, enquanto que, nos grupos focais, em função da participação simultânea de um grupo considerável de pessoas, recomenda-se o uso de poucas questões (SMITHSON, 2011).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados ocorreu entre 01/08/2015 e 03/09/2015. Inicialmente, foi conduzida uma análise documental com vistas a tomar conhecimento do campo e do objeto de pesquisa de acordo com a perspectiva da organização. Foram consultados documentos internos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, como organograma, política e ferramentas de gestão do desempenho, descrições de cargos e competências, entre outros. Os documentos mais relevantes consultados foram os relativos ao SAAD (Sistema de planejamento, avaliação e acompanhamento da Embrapa), pois, a partir da análise feita, foi possível compreender o que a empresa deseja em termos do desenvolvimento e da operacionalização do processo de gestão do desempenho humano no trabalho.

As entrevistas ocorreram na própria organização, foram presenciais e individuais e duraram em torno de 60 minutos cada. Foram entrevistados 12 trabalhadores. A pesquisadora fez as perguntas e anotou as respostas, bem como

gravou toda a entrevista em áudio, mediante autorização do entrevistado e da organização. Em seguida, foi realizado um grupo focal com 10 supervisores. O grupo focal ocorreu no ambiente da própria organização e teve uma duração de 150 minutos. A dinâmica do grupo focal foi realizada em três momentos: (1) resposta individual do formulário de perguntas; (2) resposta em sub-grupo do formulário de perguntas e (3) plenária para consolidação das respostas de todos os grupos em um único formulário.

Todos os dados foram analisados por meio de técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo serão apresentados os resultados obtidos na aplicação das entrevistas e do grupo focal frente ao abordado no referencial teórico, no Capítulo 2. As análises serão feitas separadamente para cada uma das cinco etapas propostas no ciclo de gestão de desempenho de Coelho Jr (2011): planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

Para cada etapa será apresentada um quadro com suas respectivas categorias que correspondem ao que foi abordado empiricamente com os participantes sobre determinado momento do ciclo. Cada categoria é composta por verbalizações dos respondentes e cada uma dessas falas é marcada com uma letra que indica por qual cargo foi citada: supervisor (S), pesquisador (P), analista (A), técnico (T) ou assistente (As). No apêndice contém a tabela completa com todas as verbalizações. Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados.

4.1 Planejamento

O modelo adotado como referência nesse trabalho contempla algumas características necessárias no planejamento para que se consiga ter uma boa gestão de desempenho. São elas:

- Definição conjunta, entre supervisor e funcionário(s), das competências que serão exigidas para a execução das atividades;
- Definição conjunta, entre supervisor e funcionário(s), das metas que serão exigidas ao funcionário;
- Definição de metas desafiadoras, entretanto alcançáveis;
- Definição de indicadores e critérios de avaliação;
- Delimitação de responsabilidades e atribuições de cada funcionário e do supervisor;
- Comunicação clara e contínua durante o processo;
- Forte envolvimento e acompanhamento dos superiores no processo;
- Clima organizacional propício à execução;
- Disponibilidade de recursos materiais e financeiros.

As entrevistas e o grupo focal foram trabalhados em cima desses pontos. O Quadro a seguir apresenta quais foram as categorias formadas, sua definição e a frequência de verbalizações de cada uma.

Frequência	Nome da categoria	Definição
15	Definição conjunta do plano de trabalho.	Refere-se à participação do supervisor e do subordinado na elaboração do plano de trabalho, incluindo as metas.
9	Definição do plano de trabalho não é conjunta no caso dos pesquisadores	Refere-se ao caso dos pesquisadores que não realizam uma definição conjunta do seu plano de trabalho.
5	Delimitação de atribuições	Refere-se a uma delimitação quanto à definição das atribuições para os funcionários.
4	Nível de impacto das atividades	Refere-se à existência de ordem de prioridade das atividades baseado no seu nível de impacto.
5	Definição de metas alcançáveis	Refere-se à definição de metas alcançáveis, mas nem sempre desafiadoras.
5	Definição de indicadores absolutos e a necessidade de comprovação	Refere-se à definição de indicadores absolutos e a necessidade de comprovação da atividade realizada.
7	Limitações das definições de metas e indicadores	Refere-se à percepção dos entrevistados quanto à elaboração das metas e dos indicadores ser um processo limitado.
26	Planejamento superficial	Refere-se a um planejamento superficial baseado somente no ano anterior devido despreparo, falta de tempo, período de abertura do sistema, grande volume de trabalho.
7	Planejamento prejudicado por escassez de recursos	Refere-se a uma dificuldade no planejamento dos recursos materiais e humanos, devido sua escassez.
14	Planejamento por demanda	Apresenta um planejamento mais específico com base nas demandas, como, por exemplo, para os projetos e ordens de serviço.

Quadro 4: Nome, definição e frequência das categorias da etapa de planejamento

Fonte: Autor

Segundo um número considerável de participantes, há uma definição conjunta, entre supervisor e subordinado, da elaboração do plano de trabalho.

No manual do SAAD é reforçada a necessidade da elaboração participativa e negociada, entretanto não é definido o seu formato, nem os meios para sua realização.

“São contempladas as etapas: definição conjunta das metas anuais, dos indicadores de desempenho, das responsabilidades e atribuições que chamamos de SAAD” (S)

“O seu chefe imediato, senta com você e define algumas metas, a gente vê se concorda. É um acordo” (A)

“A gente define as metas junto com o supervisor, porque só eu, que vou fazer o serviço, que sei o quanto consigo atender. A meta não é engessada” (T)

“Nessa fase de planejamento cabe ao empregado formular por escrito seu plano de trabalho, com base no ano anterior e o negocia com o seu supervisor [...] é um momento onde vejo claramente que o supervisor senta com o empregado” (A)

Todos os cargos, exceto os pesquisadores, mencionaram uma definição conjunta do plano de trabalho, principalmente das atividades e das metas. Esse acordo pode ocorrer tanto em um momento único com a presença de ambos ou por partes, com seleção das atividades por parte do funcionário e posterior validação e sugestão do seu supervisor. Na visão de grande parte dos respondentes, esse é um momento bem explícito onde funcionário e supervisor atuam conjuntamente.

No caso dos pesquisadores, foi relatado que eles próprios elaboram seu plano de trabalho individualmente e somente o encaminham para o supervisor preencher os campos no SAAD, pois essa ação só é permitida para os que possuem função de supervisão. Exceto, diante de algo mais específico e diferente do habitual é necessário recorrer ao supervisor.

Os pesquisadores consideram que o seu cargo requer autonomia e um perfil individualista. Eles consideram se enquadrar nessas características, pois, de modo geral, possuem uma alta qualificação, têm domínio de seus projetos e já possuem muito tempo na empresa. Portanto, foi citado que eles encaram o supervisor como um colega de trabalho que, no final do ano, tem a função de solicitar e verificar as comprovações da conclusão das atividades. Assim como na pesquisa de Guimarães et al. (1999), também foi identificado que os pesquisadores não sentem necessidade de controles formais de desempenho, por serem profissionais altamente capacitados e autônomos.

“O pesquisador tem autonomia, ficando ao seu critério a definição de suas atividades” (P)

“Eu mesmo faço meu SAAD, pois a gente como pesquisador tem certa independência, fica uma coisa mais light. Vamos preencher nosso SAAD em função do projeto que estamos realizando, além das rotinas que são as tarefas fixas” (P)

“Estou há 30 anos na Embrapa, desde que cheguei nunca sentei com supervisor para preencher SAAD” (P)

Quanto à delimitação de atribuições, foi identificado que é feita uma divisão de atividades dentro da equipe. Os participantes não discorreram muito sobre o

assunto, mas a maioria disse que há uma distribuição de atividades feita pelo supervisor com base nas atribuições e responsabilidades de cada um. Mas também, alguns citaram sobre uma divisão de atividades em conjunto com a equipe, a fim de evitar uma possível duplicidade.

“As responsabilidades são bem definidas” (S)

“Nunca houve necessidade de sair da minha esfera de atuação, somos uma área (TI) bem específica também” (A)

“As atividades de assistente para assistente variam (da mesma área), mas algumas são em comum [...] São muitas atividades no campo, tem que dividir as atividades, não dá para todo mundo fazer todas [...] Essa distribuição é feita pelo supervisor, mas em comum acordo com o funcionário.” (As)

Contudo, não foi identificada uma delimitação de atribuições entre supervisor e subordinado. No grupo focal os supervisores reclamaram de sobrecarga, por às vezes ter que assumir atividades operacionais, seja pela falta de competência e despreparo da equipe ou pela falta de pessoal. Essas são características que levaram a um planejamento superficial, como o abordado em uma das categorias dessa etapa.

Não é utilizado um mecanismo de suporte para auxiliar o supervisor na divisão das atividades, já que ele a realiza, principalmente, com base na sua percepção. Há avaliação de competências na unidade que poderia ser usada como auxílio para essa decisão, mas ela não é utilizada para este fim. O SAAD exige que sejam definidos quais serão os resultados desejados, mas não foi identificada a exigência de comportamentos esperados, ou seja, competências segundo definição dada por Brandão et al (2008).

Há uma ordem de priorização para realização das atividades, pois cada uma é classificada com um nível de impacto de acordo com os objetivos gerais repassados pela Embrapa Sede naquele período. Esse balanceamento de pesos também é identificado no Banco do Brasil, como visto por Brandão et al (2008). Esse modelo permite o alinhamento estratégico das metas da unidade com a sede.

Entretanto, na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia não é padronizado o número de atividades de alto, médio ou baixo impacto que cada setor ou funcionário deve ter. Alguns setores realizam essa divisão no intuito de gerar uma competição mais justa entre os funcionários, já que as atividades mais complexas e

que são direcionadas para os objetivos da unidade têm maior impacto e possuem maior peso na avaliação.

“O nível de impacto das atividades está alinhado às prioridades da Embrapa como um todo” (P)

“Tem as atividades de rotina que valem menos e tem as outras que valem mais ponto” (A)

“A meta que vale para toda a unidade vai valer mais” (A)

“No nosso agrupamento a gente define: são tantas atividades com tal nível de impacto, e são tantas em outro nível [...] esses níveis de impacto são definidos conjuntamente” (A)

Um requisito levantado por Coelho Jr (2011) para um bom desempenho, é a elaboração de metas que desafiem seus funcionários, estimulando-o a se esforçar mais, desde que sejam atingíveis para poderem ser alcançadas. Assim como proposto na Teoria do Estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990).

Na Embrapa, foi identificado que as metas são atingíveis, mas em sua maioria não são desafiadoras e não costumam estimular o funcionário. Como verificado a ausência de desses dois aspectos afeta a motivação do funcionário, dessa forma é reforçada a teoria de Coelho Jr (2011) que afirma ser necessária a existência dos ambos. Esse fator também é citado por Xavier et al (1988).

“Em relação ao modelo ideal proposto (SAAD), a Embrapa não define metas desafiadoras” (S)

“São metas alcançáveis, não há nada que me tenha sido imposto que não tenha como ser realizado. São bem tranquilas, mas também não são entregues, não são besteiras” (A)

“Metas são alcançáveis, mas nem sempre desafiadoras, não me trazem crescimento profissional.” (As)

A comprovação da realização da atividade é um dos mecanismos de avaliação que está bem internalizado, principalmente para os pesquisadores. Para eles sempre foi exigida uma comprovação tangível da execução da pesquisa, além disso, eles mesmos reconhecem essa necessidade e não colocam empecilhos para realizar a comprovação.

No entanto, esse não é um requisito padrão de todos os setores. Para receber a pontuação no SAAD é preciso ter realizado a atividade por completo, salvo se o motivo da inexecução for um fator externo, o qual foge das responsabilidades e do domínio do funcionário. Nesse trabalho esses indicadores serão chamados de absolutos.

Essa avaliação de caráter objetivo que compara resultados obtidos às metas, geralmente, quantitativas e exatas são características de avaliação por resultados. (BRANDÃO et al., 2008).

Não há muitas reclamações quanto a esse modelo, pois como tem o período de ajuste de atividades, os funcionários, em parceria com o supervisor, podem alterar aquelas que sabem que não conseguirão terminar por completo.

“Na verdade é uma meta geral, tem suas atividades e você tem que concluí-las, ou você conclui ou você não conclui, não tem meio termo” (A)

“Antes não existia a necessidade de comprovação, nem de existência de indicadores, mas por agora estamos começando a buscar forma de gerar indicadores” (A)

“Cada meta é bem definida, pois já é delimitado que as pessoas devem propor 10 atividades mais 2 fixas para todos [...] cada artigo publicado é 1 atividade [...] os impactos de cada atividade são bem definidos, os critérios de avaliação são bem claros” (P)

Não há uma elaboração conjunta ou um repasse claro de quais são os indicadores pelos quais serão avaliados. Os funcionários têm consciência da exigência da comprovação da realização da atividade, entretanto desconhecem o termo indicador.

Os supervisores também estão enquadrados nessa realidade e apresentam dificuldades em mensurá-los, tanto que essas verbalizações são majoritariamente dos supervisores que conseguem reconhecer a dificuldade para definição de indicadores. Um indicador que não é claro dificulta a compreensão e utilização pelos supervisores e mais ainda dos subordinados. Por isso, muitos deles não souberam falar sobre os indicadores.

“Os indicadores não são claros” (S)

“Há grande dificuldade de mensuração dos indicadores das metas” (S)

“Em relação ao modelo ideal proposto (SAAD), a Embrapa não define indicadores e critérios de avaliação (o que subjetiva a avaliação)” (S)

A maior parte das verbalizações dos participantes se referiu à ocorrência de um planejamento superficial. Este é elaborado de forma acelerada e com base no que foi feito no ano anterior. Por exemplo, alguns citam que o SAAD desse ano foi preenchido igualmente ao do ano anterior, sem alterações e sem alinhá-lo aos objetivos atuais.

Apesar do manual do SAAD reforçar uma elaboração participativa e negociada do plano de trabalho, de forma geral, na prática, não há uma conversa entre as partes envolvidas e somente se repete as atividades estipuladas no ano anterior, assim como verificado nas verbalizações dos participantes.

As principais causas identificadas se devem: ao despreparo dos funcionários e principalmente dos supervisores, os quais desconhecem a real importância e as funcionalidades do sistema; ao grande volume de trabalho; a falta de disponibilidade de tempo para ações de gestão, em detrimento das operacionais, pela qual serão avaliados; ao período de abertura do sistema somente em uma data determinada, pois como não há uma preparação prévia, geralmente, preenchem o SAAD no último período disponível e assim o realizam às pressas.

“Nosso processo de planejamento é muito superficial, no geral as pessoas o fazem para atender ao SAAD” (S)

“O volume e o ritmo de trabalho não permite seguir todas as características do planejamento” (S)

“O planejamento é feito de forma atropelada” (S)

“A falta de conhecimento da ferramenta SAAD o torna engessado e mal utilizado” (S)

“O planejamento é feito com base no ano passado, já temos como base as 10 atividades do ano passado se tiver algo para alterar acrescenta, mas só se tiver necessidade mesmo” (As)

Outro empecilho para um bom planejamento é a indisponibilidade de recursos, sejam eles materiais ou humanos. Por ser uma empresa pública a situação é agravada, pois para sanar a carência de recursos humanos, o ingresso de funcionários fixos ocorrerá somente via concurso público, de modo geral, um processo demorado. Para os recursos materiais, é necessário o processo licitatório, que pela demora do seu procedimento, geralmente não é possível atender o prazo que o produto precisava ser entregue, o que pode prejudicar ou retardar o serviço.

Assim, os supervisores relatam a dificuldade em fazer o planejamento das atividades e dos recursos necessários. Dessa forma, ele é feito a partir dos recursos que já estiverem disponíveis, pois não há garantia ou prazo para receber os recursos que forem solicitados.

“A disponibilidade de recursos é crítica, impossibilitando ações de planejamento, execução, agravado pela carência de pessoal” (S)

“Disponibilidade de recurso é um ponto bem crítico, é muito difícil ter a garantia do recurso e isso atrapalha o processo e o resultado” (S)

“Não são fornecidos recursos matérias e humanos para execução das tarefas” (S)

A carência no quadro de pessoal da Embrapa impacta no grande volume de trabalho explicitado pelos entrevistados, principalmente pelos supervisores, o qual ocasiona um planejamento superficial que desencadeia em um processo de gestão de desempenho superficial.

Diante desse contexto de elaboração acelerada de um planejamento superficial, em muitos setores, o que ocorre é um planejamento por demanda, em que o planejamento de atividades, previsão de recursos, análise dos riscos e possíveis barreiras ocorrem a partir do surgimento de cada demanda.

No caso dos pesquisadores, essa demanda refere-se aos projetos, pois é no planejamento do projeto que realizam essas etapas do planejamento, ou seja, fora do período determinado pelo SAAD. Esse planejamento por demanda também ocorre, com os assistentes que executam as ordens de serviço que surgem a partir das necessidades de cada pesquisa.

“Não há um planejamento específico, ele ocorre no decorrer do ano, a partir das demandas que surgem” (S)

“A cada demanda é feito o seu planejamento, o planejamento daquela atividade, no momento da execução. Não é feito o planejamento dessa forma do conjunto das atividades lá no início” (T)

“Em suma, a ordem de serviço norteia nosso trabalho, e vamos ser avaliados por ela. Nossas metas são baseadas nelas” (As)

“Minhas metas são ligadas ao projeto, pois o mais importante para o pesquisador é o seu projeto de pesquisa, é a minha ferramenta de trabalho [...] o projeto de pesquisa não consta nas atividades do SAAD, mas o meu projeto vai me levar a atender as atividades que estão no SAAD [...] eu penso que eles poderiam ser mais casados” (P)

Essa última fala apresentada mostra que alguns funcionários já percebem essa incompatibilidade atual entre o sistema aplicado e o que ocorre na prática, e percebem a necessidade de alinhá-los.

Portanto, em grande parte dos casos da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, não há uma definição conjunta, entre supervisor e funcionário(s), das competências que serão exigidas para a execução das atividades. A atribuição de atividades é feita de acordo com a percepção do supervisor, entretanto o funcionário pode aceitar ou negar a atividades que lhe foi atribuída. Contudo, não há uma

delimitação clara entre as atividades do subordinado e do supervisor, pois muitas vezes diante de algum problema o supervisor tem que realizar algumas atividades operacionais.

Pode-se considerar que há uma definição conjunta do plano de trabalho, quando se refere à definição de atividades de cada funcionário e das metas, exceto no caso dos pesquisadores. As metas são alcançáveis, entretanto não são desafiadores como é previsto no modelo de referência. Quanto aos critérios de avaliação, cada funcionário sabe o que precisa entregar de resultado, porém desconhecem os indicadores pelos quais são avaliados.

Diante dos vários fatores apresentados, na organização estudada, há um planejamento parcial, que não contém todos os elementos descritos no modelo teórico de referência, indicando possíveis limites dessa etapa nas práticas organizacionais. Um planejamento mais completo e específico é realizado para cada demanda, no caso os projetos de pesquisa, quando se trata de uma empresa de pesquisa. Esses achados, por si só, sugerem que há um processo de gestão de desempenho humano no trabalho, mas que pode estar comprometido desde sua origem.

A existência de uma etapa de planejamento é um primeiro passo para caracterizar um modelo de gestão, pois a partir da elaboração de um plano de trabalho é possível desenvolver um processo de acompanhamento desse desempenho e por fim de melhoria, constituindo assim um processo sistemático.

Entretanto, um planejamento de modo superficial compromete a eficiência de todo o processo, sendo esse um traço que o caracteriza como em processo de desenvolvimento e amadurecimento.

4.2 Execução

Segundo Coelho Jr. (2011) para uma execução adequada é necessário que coexistam tanto fatores individuais, de tarefa e do ambiente que favoreçam um bom desempenho. O Quadro 5 abaixo contém categorias, as quais representam os assuntos mais abordados referentes a esses três fatores, tendo como foco a motivação e satisfação do funcionário com sua tarefa e seu ambiente de trabalho.

Frequência	Nome da categoria	Definição
4	Não há etapa de execução	Refere-se ao fato de não existir uma análise específica para a execução, para constituir-se como uma etapa no ciclo de gestão de desempenho.
5	Satisfação com a atividade	Refere-se à motivação e a satisfação dos funcionários com a identificação e realização da atividade.
4	Reconhecimento financeiro como mecanismo motivador	Refere-se ao impacto do mecanismo de reconhecimento financeiro do SAAD na motivação dos funcionários.
10	Descrédito do mecanismo de reconhecimento financeiro	Refere-se ao descrédito do mecanismo de reconhecimento financeiro que em vez de motivar o funcionário, desmotiva-o.
6	Clima de competição como aspecto desmotivador	Refere-se à insatisfação e desmotivação dos funcionários devido ao clima de competição que o sistema promove, sendo ele baseado em reconhecimento financeiro a partir de um ranqueamento.
15	Ambiente restritivo	Refere-se a fatores que formam um ambiente restritivo para execução da tarefa. São os problemas que envolvem infraestrutura, maquinário, recursos financeiros, burocracia e participação de outros setores na execução.
9	Sobrecarga e Desvio de Função	Refere-se à insatisfação e desmotivação dos funcionários devido sobrecarga de atividades e desvio de função, sobretudo por causa do déficit no quadro de pessoal na Embrapa.
11	Alternativas para executar a atividade diante das barreiras	Refere-se a posicionamentos adotados pelos funcionários, como alternativas para finalizar a execução diante de um fator restritivo e qual impacto na sua avaliação de desempenho individual.
11	Capacitação por meio de Grades de Treinamento	Refere-se à necessidade de capacitação e como ela é fornecida pela Embrapa.
12	Ambiente facilitador	Refere-se à motivação e a satisfação dos funcionários com um ambiente de trabalho que proporciona um clima favorável a execução, facilidade na comunicação com a chefia, bom relacionamento com a equipe e integração entre as áreas.

Quadro 5: Nome, definição e frequência das categorias da etapa de execução

Fonte: Autor

Alguns supervisores não identificaram uma etapa isolada de execução e a relacionaram ao monitoramento, pois de fato, as duas devem ocorrer concomitantemente. Entretanto, o ponto crítico é que esses respondentes também não conseguiram identificar na execução das atividades a existência de elementos pertencentes aos três fatores necessários.

“Aqui na Embrapa, a execução e o monitoramento formam uma etapa” (S)

“Não há avaliação de fatores individuais, de tarefa ou de contexto” (S)

“Esses três fatores quase não existem” (S)

Em se tratando de fatores individuais, os que se identificam com a atividade, principalmente os pesquisadores, afirmam se sentir motivados com sua realização e com alcance das metas dos seus projetos da pesquisa. É uma motivação intrínseca do indivíduo (BERGAMINI, 1990) ao se sentirem realizados com o cumprimento de determinada atividade que lhe produz estímulo e bem estar na sua execução. A necessidade de auto realização compõe o quarto preditor de um bom desempenho apresentado por Bendassoli (2012).

“Minha motivação é o meu projeto” (P)

“O seu estímulo é conseguir realizar todas as suas atividades [...] o que motiva o pesquisador é o resultado da pesquisa” (P)

“Tem atividades que a gente gosta de fazer, então nos motiva” (As)

O atual sistema de avaliação de desempenho da Embrapa, SAAD, utiliza a gratificação financeira como seu maior instrumento de reconhecimento. Uma frequência equivalente de verbalizações retratou a motivação e a desmotivação provocada por esse tipo de sistema. Assim como na pesquisa de Fontenele (2010) em um ambiente hospitalar.

Os participantes que alegam ser um mecanismo motivador argumentam que o dinheiro é o principal motivo de uma pessoa trabalhar. Esse aspecto também foi identificado na pesquisa de Fontenele (2010), onde o reconhecimento financeiro também era o principal elemento motivador. No entanto, a autora ressalta que esses sistemas são embasados em abordagens tradicionais e que não tem como foco a valorização do indivíduo e seu crescimento profissional no longo prazo. Ela ressalta que a motivação é impactada e impulsionada por diversos fatores, além da remuneração.

É válido ressaltar que essa categoria não contém verbalizações de pesquisadores, pois assim como visto anteriormente o perfil desse cargo tende a ter como maior motivo para trabalhar o prazer em pesquisar atrelado a uma motivação intrínseca do pesquisador.

“O maior motivador é o salário e também as premiações, tem tanto individuais quanto por equipes [...] as unidades que ficam melhores no ranking tem mais recurso para as premiações” (A)

“Olha todo funcionário trabalha pelo salário, para não ficar muito estagnado a gente faz hora extra [...] não são todos que tem hora extra, mas aqui é um dos setores que mais tem hora extra” (As)

Quanto aos participantes que alegam ser um mecanismo desmotivador, consideram que a gratificação não consegue atender a todos os que a merecem, seja pela própria estrutura inadequada do sistema, pelos recursos financeiros limitados ou por critérios subjetivos que geram sensação de injustiça nos avaliados. Dessa forma, a superação de *gaps* não é reconhecida nem valorizada da forma adequada, pois o reconhecimento financeiro é dado com base no resultado final adquirido, sem considerar o aspecto comportamental.

Essa análise é baseada em um dos debates ocorridos no grupo focal em torno da situação do indivíduo que já possui um bom desempenho e que sempre ganhará a gratificação e com essa motivação financeira contínua, ele tende a manter sua posição no ranqueamento superior à dos demais. Entretanto, um indivíduo que, em um primeiro momento, apresenta mais dificuldades, é despriorizado pelo sistema. Pois, ele não recebe um suporte ou incentivo contínuo para que ele se desenvolva e consiga suprir seus *gaps* e subir sua classificação no ranqueamento para tentar ganhar a gratificação. Assim, esse indivíduo tende a não procurar mais se desenvolver, pois exige um processo e um período muito longo até conseguir a gratificação. No meio desse caminho, ele tende a se desmotivar e manter seu desenvolvimento estagnado.

A Teoria da Equidade é uma teoria de motivação que corrobora com esse fato, pois ela é baseada na percepção de igualdade pelos funcionários. Quando eles consideram proporcional a recompensa que recebem com a de outro colega de trabalho que realiza um trabalho similar, há um sentimento de justiça e satisfação. Porém, quando não enxergam essa proporcionalidade dele com os demais, há um sentimento de injustiça, insatisfação e desmotivação (SOBRAL; PECI, 2010).

Segundo Barbosa (1996), a cultura administrativa brasileira tem a tradição de ser autoritária, dessa maneira os mecanismos de avaliação de desempenho, normalmente são introduzidos como forma de punir o indivíduo que não consegue obter uma boa *performance*. No Brasil, dificilmente a avaliação é utilizada como instrumento de crescimento, consequentemente a maioria dos profissionais não se sentem beneficiados. Na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, segundo a

percepção dos participantes, o percentual de funcionários desmotivados com esse mecanismo é superior aos que são motivados.

“[...] Não tem garantia de ser contemplado com essa gratificação, são muitos critérios e até subjetivos, é melhor não esperar por isso” (As)

“Essas gratificações financeiras são muito limitadas, não tem recurso para atender a todos, assim motiva uns e desmotiva outros” (S)

“Quando nos esforçamos e não somos recompensados (financeiramente) a gente fica bem desanimado” (As)

“Minha critica se dirige ao fato de não poder premiar individualmente todos da equipe que alcançaram e até superaram suas limitações para cumprir as metas”(S)

Fontenele (2010) considera que as recompensas financeiras têm somente um efeito temporário sobre os beneficiados e que são ineficazes em longo prazo para estimular uma mudança de comportamento. Em sua pesquisa, também foi identificado um descrédito quanto a um sistema pautado somente em gratificações.

Esse reconhecimento financeiro está atrelado ao sistema de avaliação de desempenho que faz um ranqueamento dos funcionários. Esse modelo tende a gerar uma competição desagradável entre os pares e um senso de injustiça, conseqüentemente a insatisfação. Alguns funcionários já reconhecem os malefícios que essa competição causa nos trabalhos em equipe. Essa relação também foi identificada por Fontenele (2010).

“O SAAD geralmente é desmotivador, pois promove a competição predatória entre os membros da equipe” (S)

“A gratificação financeira gera um clima competitivo e quando se sentem injustiçados pela avaliação, faz é desmotivar” (S)

“Esse sistema coloca muito a disputa de um empregado com o outro, às vezes causa até atrito [...] a gente escuta muita história de muito stress [...] sendo que cada área específica depende da outra, se forem só competir o trabalho não anda” (A)

Essa competição é um dos elementos que contribui para um ambiente restritivo, acompanhado de outros como os problemas que envolvem infraestrutura, maquinário, recursos financeiros, burocracia e a participação de outros setores na execução.

“Há falta de estrutura para facilitar a execução” (S)

“Às vezes a execução é prejudicada, devido o estrago de alguma máquina” (S)

“Para comprar o produto que falta é uma burocracia muito grande, que impede de realizar a atividade no tempo previsto” (S)

“Tem alguns projetos que a gente vem arrastando desde 2013 que não conseguimos concluir por falta de fundo” (A)

“A maior barreira que a gente tem é a orçamentária, então em algumas improvisamos muito” (A)

“A parte física é muito ruim, é tudo muito improvisado. Ela não chega a impedir a execução, seria uma desculpa fajuta, mas ele poderia ser melhor [...] na sede não é assim” (A)

Algumas dessas características são comuns em empresas públicas, como por exemplo, o excesso de burocracia, que necessita passar por um processo licitatório pela liberação da sede. Por ser um processo demorado, pode chegar a impedir a continuação da execução ou retardá-la.

Outro processo demorado, característico de empresas públicas, que pode chegar a impedir na execução é o provimento de novos funcionários públicos que deve ser somente por meio de concurso público. Dessa forma, segundo nossos participantes o atual quadro de funcionários da Embrapa Cenargen encontra-se defasado, sendo esse um dos principais motivos da sobrecarga e desvio de função, consequentemente o impacto na execução das atividades.

“O SAAD leva à competição e a insatisfação por executar tarefas que não gosta ou que não tem formação, devido à falta de pessoal” (S)

“O meu supervisor acaba que tem que atuar na área técnica, porque temos uma área bem reduzida, duas pessoas que deveriam estar aqui estão cedidas, até porque é um conhecimento bem específico, não é qualquer um que pode fazer ”(A)

“A Embrapa está bem defasada no seu quadro de funcionários” (As)

“Eu faço também outras atividades que não são da responsabilidade da minha área, mas por falta de pessoal até porque se me negasse a fazer soaria mal [...] (As)

“Fatores individuais: observo que o funcionário está desempenhando funções em um setor que não gostaria de estar, consequentemente não se identifica com as tarefas, levando a um grau de insatisfação” (S)

Diante desses vários fatores prejudiciais à execução, os funcionários buscam alternativas para dar continuidade ao seu trabalho. Quando a solução está fora do seu alcance, sua nota na avaliação de desempenho não será prejudicada, se o motivo da não realização for por causa de fatores externos ao indivíduo. Por isso, o momento oficial de ajuste de atividades é tido como muito importante para obter um senso de justiça na avaliação.

Há algumas alternativas citadas pelos participantes. A primeira é buscar o auxílio interno, dos pares e dos outros setores. A segunda, recorrer a agentes externos, seja por meio de contratos, parcerias ou serviço terceirizado.

“No caso do pesquisador, via de regra os recursos são previsto via projeto tanto encaminhado para Sede da Embrapa ou para agentes de financiamento [...] (P)

“Uma vez que não temos as pessoas suficientes para realizar a demanda ou por outro motivo, recorremos a terceiros e a demanda é contada como atendida” (T)

“As barreiras de execução são naturais, não impedem a execução, a gente tem relação com outras áreas para poder solucioná-las [...] na maioria das vezes o problema se resolve, se não resolver, eu não vou ser penalizado por isso” (As)

“É natural de a pesquisa buscar apoio e auxílio dos pares. Pode recorrer um suporte até fora da instituição [...] essas parcerias, entre a Embrapa e outros institutos, já são bem amplas.” (P)

Uma terceira solução, entretanto em longo prazo, é a capacitação. Os funcionários costumam realizar cursos de capacitação tanto requeridos por eles próprios, pelos supervisores ou pela Embrapa. Assim como, podem realizar cursos fora da unidade e apresentar seus certificados para validação.

A verificação da necessidade do curso pode ser feita tanto em conjunto, como separadamente pelos supervisores e pela Embrapa. Para a realização da capacitação, é necessária uma justificativa plausível, como uma alta frequência de surgimento de necessidade desse conhecimento, quando há alguma mudança de funcionários entre os setores ou alguma mudança própria da Embrapa.

“Nós (supervisores) solicitamos os cursos a partir das necessidades que identificamos junto com os nossos subordinados” (S)

“O pessoal tem muito domínio da sua especialidade e sabe um pouquinho de tudo, mas quando muda de área que precisa de uma reciclagem” (A)

“Para pedir alguma capacitação, vai depender de qual frequência aquele problema ocorre. Você vai fazer a solicitação com as justificativas” (T)

“Não é sempre, mas a Embrapa fornece pelo menos uma vez por ano algum curso [...] é uma convocação. Antes eles conversaram com a gente e perguntaram o que estávamos precisando, mas nem sempre atendem o que a gente pede” (As)

“Temos domínio técnico sim e também são oferecidos cursos de capacitação [...] Também podemos pedir no SGP, ou buscar cursos externos por conta própria” (As)

Fontenele (2010) considera a capacitação um dos principais fatores motivadores, que é capaz de estimular uma mudança de comportamento e uma melhora da produtividade. Entretanto, os cursos foram o único mecanismo de desenvolvimento profissional citado pelos participantes, o que está aquém do considerado como trilha de aprendizagem, a qual foi proposta por Coelho Jr (2011).

Trilha de aprendizagem surge como estratégia para promover o desenvolvimento de competências, tomando-se como referência não só as expectativas da organização, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas. (FREITAS; BRANDÃO, 2005, p.1)

Além dessa definição, Freitas e Brandão (2005) acrescentam que devem ser oferecidas várias possibilidades de aprendizagem, além das grades de treinamento, que restringem a uma única forma de desenvolvimento sem poder adequá-la a cada um dos funcionários individualmente. Sobral e Peci (2010) relatam que a motivação é dada em virtude da busca pela satisfação das necessidades internas do indivíduo, portanto se a organização pretende ter um funcionário motivado ela deve proporcionar um ambiente que esteja alinhado a essas aspirações dele. Assim, as formas de desenvolvimento e capacitação do funcionário são mais um aspecto que podem ser aprimorados na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia.

Mesmo com a identificação de vários fatores prejudiciais a execução, foi encontrado um número relevante de verbalizações que caracterizam um ambiente facilitador à execução, como clima de trabalho favorável, facilidade na comunicação com a chefia, bom relacionamento com a equipe e integração entre as áreas. Ambientes facilitadores compõe o sexto preditor de bom desempenho apresentado por Bendassoli (2012).

“No meu setor a gente encontra motivação, é um ambiente leve de trabalho, tem um espírito de equipe, e isso te permite trabalhar melhor” (A)

“Uma coisa muito boa que percebo aqui, é que não existem muitas barreiras para conversar com a chefia” (A)

“É um clima bem favorável, bem tranquilo, não tem aquela pressão psicológica, não tem ninguém para ficar tirando sua paz e espero que continue assim” (As)

“O supervisor nos procura e pede nossa opinião de qual melhor forma de realizar algo. Isso nos motiva” (As)

A percepção de um clima de execução favorável e propício a avaliação de desempenho se confirma também na pesquisa de percepção realizada na Embrapa por Guimarães et al. (1999).

Analisando o que foi dito pelos participantes, há tanto fatores motivadores como desmotivadores. Os fatores motivacionais que ganharam maior ênfase foram: a identificação com a atividade, as gratificações, o bom relacionamento das equipes, clima leve de execução, comunicação aberta, chefia acessível, possibilidade de capacitação. Percebe-se que a maioria pertence à concepção de um ambiente facilitador, devido principalmente ao bom relacionamento entre os colaboradores.

Os principais fatores de desmotivação foram: senso de injustiça nas escolhas de reconhecimento financeiro, sobrecarga de trabalho, quadro de pessoal escasso, competição provocada pelo sistema e as barreiras do ambiente como o orçamento limitado, carência de estrutura, alta burocracia. Muito desses fatores estão atrelados às restrições de recursos humanos e materiais da unidade como um todo e às características de empresas que são públicas. No entanto, os fatores desmotivadores que carecem de maior atenção nesse estudo, são os que se referem ao modelo de sistema de avaliação de desempenho que adota a competição entre os funcionários.

A relativa falta de uma preocupação específica e direta do sistema com três fatores: individuais, de tarefa e do ambiente, pode caracterizar uma imaturidade do processo organizacional estudado. Promover e desenvolver tais fatores é essencial para obtenção de uma melhoria no desempenho e conseqüentemente melhores resultados, sendo esse o objetivo fim de um sistema de avaliação de desempenho.

Além de Coelho Jr (2011), Oliveira-Castro et al(1996) também ressalta a importância e o impacto de fatores que podem afetar o desempenho no trabalho, denominado por eles de: características do ambiente, do trabalhador e ambiente de tarefas, os quais correspondem aos fatores apresentados por Coelho Jr (2011).

Portanto, essa limitação afeta um processo que possa ser qualificado como de gestão, pois apresenta limitações frente a elementos de longo prazo, assim como apresentado em Brandão et al. (2008).

4.3 Monitoramento

Na etapa de monitoramento o autor do modelo referencial adotado, Coelho Jr (2011), enfatiza o papel do gestor nesse período, que deve monitorar continuamente o desempenho dos seus subordinados e instigar a busca pelo desenvolvimento. No Quadro a seguir são apresentadas as categorias que expressaram os principais pontos citados pelos participantes nessa etapa de monitoramento.

Frequência	Nome da categoria	Definição
14	Acompanhamento previsto no SAAD	Refere-se ao modelo de acompanhamento cobrado pelo sistema, sendo uma prática padrão para todas as áreas.
24	Monitoramento contínuo e informal	Refere-se à ocorrência de um monitoramento contínuo caracterizado por uma comunicação aberta e pela informalidade. Para tanto, são apresentados alguns mecanismos de acompanhamento, além dos que são cobrados pelo SAAD, como as planilhas para controle, e-mails, post its e reuniões periódicas, informais, por necessidade sendo elas em grupo ou individuais.
10	Acompanhamento por demanda	Refere-se ao acompanhamento não ser direcionado pelo plano de trabalho, mas sim pelas demandas que surgem, como por exemplo, o acompanhamento por meio das ordens de serviço ou pelos projetos.
6	Falta de acompanhamento contínuo dos supervisores	Refere-se à falta de um acompanhamento contínuo por parte dos supervisores e o impacto na relação com o subordinado.
6	Volume de trabalho	Refere-se ao grande volume de trabalho que ocupa o tempo que deveria ser utilizado para gestão, acompanhamento e monitoramento.
15	Influência do perfil e preparo do supervisor sobre o monitoramento	Refere-se à percepção do subordinado sobre os supervisores, o relacionamento entre eles e a influência do perfil e preparo do supervisor sobre o monitoramento.

Quadro 6: Nome, definição e frequência das categorias da etapa de monitoramento

Fonte: Autor

A primeira categoria pertencente a essa etapa refere-se à existência das práticas de monitoramento previstas no SAAD, a qual se resume basicamente em um único encontro formal entre supervisor e subordinado. Esse acompanhamento, necessariamente, precisa da presença do supervisor, por ser o único com acesso ao sistema. Ele ocorre em um período determinado pelo SGP, em que ambos analisarão o andamento das atividades, podendo alterá-las e trocá-las no SAAD,

seja devido a algum empecilho que comprometeu a execução da atividade, a uma mudança de priorização ou por necessidade de inserção de alguma demanda. Os funcionários identificam esse momento de ajuste como essencial, pois, somente nesse período, é possível adequar o registro do sistema com a realidade e tornar a avaliação mais justa e fidedigna.

Apesar do manual de desempenho do SAAD apresentar a exigência de um acompanhamento contínuo, ele não define o método a ser utilizado nem comenta sobre a necessidade de mecanismos de controle e monitoramento.

“O monitoramento se restringe à verificação da execução das atividades propostas e à manutenção/redefinição das atividades. Não é um processo contínuo, é realizado somente em função das datas do SAAD estipuladas pelo SGP.” (S)

“Tem um período específico para alteração de atividades ou até alterar os níveis de impacto e a gente senta com o supervisor e altera” (T)

“Tem algumas demandas que surgem que não foram inseridas no começo do ano e vou solicitar para o supervisor trocar alguma atividade por ela” (A)

Os participantes que afirmaram ocorrer somente esse momento de acompanhamento, sentem a falta de um monitoramento contínuo. O cumprimento das etapas previstas no sistema é um comportamento padrão da unidade, pois elas são obrigatórias. Entretanto, somente essas ações não são o suficiente para se alcançar um melhor desempenho do funcionário, pois não é exigido pelo sistema mecanismos para um acompanhamento contínuo.

Assim, para maior controle da execução, alguns supervisores recorrem a outros recursos, cada um adaptado à realidade da sua área e ao seu perfil e da equipe. Esses são mecanismos informais de acompanhamento, que permitirão um maior contato entre supervisor e subordinado, propiciando um acompanhamento contínuo do desempenho dos funcionários. Como, por exemplo, as reuniões periódicas, as planilhas de controle, post its e a própria comunicação do dia-a-dia.

As planilhas e outros mecanismos físicos de controle ficam a cargo da proatividade do supervisor, tanto que muitos subordinados desconhecem o instrumento de controle que seu supervisor imediato utiliza. As reuniões também são informais e sem periodicidade definida, ocorrem de acordo com a necessidade. O uso dessa informalidade se justifica pela busca por dinamismo e flexibilidade, na tentativa de reduzir a alta burocracia existente nos processos do serviço público.

“Não existe um sistema formalizado de acompanhamento, que você tenha que manter seu supervisor informado [...] a comunicação é informal” (P)

“Não há reuniões de acompanhamento específica do SAAD, são reuniões que podem ocorrer por necessidade, é um processo dinâmico [...]” (P)

“Desenvolvi uma planilha no Excel que me permite ter o controle de todas as ordens de serviço em andamento, quais foram finalizadas, qual a situação de cada uma, quem é o responsável [...] Hoje em dia já tenho todas essas informações, não precisa daquela correria quando chega o momento da avaliação [...] Agora eu estou respaldado, é mais fácil explicar o funcionário o porquê dessa nota com essas justificativas [...]” (S)

“O supervisor vai acompanhando a complexidade das demandas, o tempo de realização, a finalização delas. Ele vai passando o *feedback* na hora, puxando a orelha ou elogiando, ele não espera o final do ano.” (T)

“A gente tem muito contato no dia a dia, um livre acesso ao supervisor, já repassamos os problemas diretamente, não tem aquela barreira, então na maioria das vezes não precisamos de reunião, mas se precisar tem tanto para passar retornos negativos como positivos. Isso faz com que não vire um bicho de sete cabeças” (As)

Os participantes que citam ter esse acompanhamento contínuo, o relacionam a um fácil acesso ao supervisor e a uma comunicação aberta e clara, assim como citado por Grillo (1982). Novamente, essas são condições que têm o intuito de eliminar barreiras e tornar o processo mais ágil.

Os próprios supervisores reconhecem que com um acompanhamento contínuo há melhor controle sobre o desempenho do indivíduo, permitindo-o realizar cobranças e avaliações mais justas, pois têm dados e informações que justificam o motivo de suas atitudes e decisões perante o subordinado e a equipe.

Outros mecanismos de monitoramento de desempenho utilizados são os relacionados ao surgimento de demandas no decorrer do ano, como as atividades atreladas a pesquisa que é o caso dos pesquisadores e da sua área de suporte que são guiados pelas ordens de serviço necessárias para a realização da pesquisa.

Na etapa de planejamento verificou-se a ocorrência de um planejamento guiado pelas demandas, conseqüentemente foram coletadas informações que relatam um monitoramento também orientado por demandas, como por exemplo, o uso dos projetos de pesquisa e das ordens de serviço como instrumentos de controle.

“O monitoramento não ocorre sempre, pois como a maioria do nosso trabalho é por demanda, a execução é pontual e finalística, não cabendo um monitoramento com base no planejamento inicial” (S)

“Como os acompanho pelo andamento das ordens de serviço, não é necessário ficar fazendo reuniões” (S)

“O supervisor controla nosso desempenho por meio das ordens de serviço” (T)

“Como o planejamento foi feito com base nos projetos, caso ocorra alteração nos projetos, posso alterar meu SAAD no período de ajuste para alinhá-lo aos projetos” (P)

Assim como no planejamento, nessa etapa de acompanhamento há um modelo que difere do modelo proposto pelo SAAD, em que o monitoramento não se baseia no plano de trabalho inicial.

A avaliação voltada para resultados presume forte cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos. Porém, essa não é uma característica das organizações públicas brasileira, dada a própria natureza de suas funções, mais voltadas à prestação de serviços (OLIVEIRA-CASTRO et al 1996)

Apesar de ser um número de verbalizações inferior à categoria que expressa um acompanhamento contínuo e informal, há um número considerável de participantes, entre pesquisadores e analistas, que consideram não ocorrer esse acompanhamento contínuo, seja ele formal ou não.

Eles não se sentem acompanhados nem direcionados pelo supervisor, na realidade sentem falta da presença do supervisor durante o ano. Assim quando chega o momento da avaliação emergem essas percepções, porque durante todo o ano tiveram a sensação de não estarem sendo acompanhados, assim não sentem confiança no seu supervisor e ficam insatisfeitos com o sistema. Essa ausência de acompanhamento também foi identificado na pesquisa de Brandão et al (2008) aplicada no Banco do Brasil.

Além disso, muitas vezes os funcionários não são avaliados por seus supervisores diretos, mas sim por supervisores de outros setores que, de fato, não acompanharam seu desempenho no trabalho.

“Entre planejamento e avaliação deveria ter uma proximidade maior entre o funcionário e o supervisor” (A)

“Muitas vezes as pessoas que estão te avaliando não conhecem seu trabalho” (A)

“Quando o empregado não se sente seguro em relação ao seu supervisor, ele começa a desconfiar do supervisor, achando que ele tem alguma preferência por alguém” (A)

Outro fator que impede um monitoramento efetivo é o grande volume de trabalho. Pois é necessário executar as atividades operacionais, em detrimento das atividades de gestão, como por exemplo, as reuniões de acompanhamento.

Essa categoria é composta principalmente por verbalizações de supervisores, o que demonstra sua sobrecarga de trabalho e a consequência da falta de uma delimitação clara de atividades entre supervisor e subordinado, levando-o a executar atividades operacionais em detrimento das de gestão.

“O ritmo de trabalho impede o acompanhamento efetivo, só é feito no sistema por ser uma rotina” (S)

“O volume de trabalho e a constante mudança de foco dificultam o monitoramento” (S)

“É muito trabalho, é muita demanda, não dá para manter uma frequência de reuniões” (A)

Portanto, há uma dualidade de percepções dos funcionários sobre o monitoramento, com alguns o considerando contínuo e outros não. Os demais relataram a ocorrência, na prática, de um monitoramento por demanda e o uso despadronizado de mecanismos de controle e acompanhamento, já que cada supervisor adota um método e um mecanismo. Diante dessas impressões, percebe-se que o acompanhamento previsto pelo SAAD não está suprimindo a necessidade, que seria mais bem trabalhada com um acompanhamento contínuo que propiciasse uma melhora no desempenho.

Evidencia-se a importância do papel do supervisor nessa etapa, pois ele deve acompanhar seu subordinado continuamente, auxiliar nas dificuldades de execução e direcioná-lo para o resultado esperado (COELHO JR, 2011). O supervisor pode contribuir de forma altamente positiva para o processo, como, por exemplo, alguns supervisores da Embrapa Cenargen, por iniciativa própria, realizam reuniões de acompanhamento e de feedbacks com a equipe toda. Essa prática vai além do proposto por Coelho Jr (2011), que prevê somente a relação supervisor-subordinado, podendo até ser uma proposta a implementar no seu modelo.

Xavier et al (1988) considera que o principal responsável pelo sucesso de um processo de avaliação de desempenho é o supervisor e reforça a necessidade de ele estar capacitado. Diante dessas considerações e percepções, seria interessante

inserir no sistema de avaliação de desempenho uma variável relativa ao estilo gerencial, de forma a incentivar e a reconhecer a proatividade e as boas práticas realizadas pelos supervisores.

Aranha (2010) também ressalta o papel determinante do supervisor na percepção do funcionário sobre os mecanismos de gestão de desempenho. Caso os funcionários não reconheçam essas práticas como eficazes, elas podem se tornar instrumentos meramente burocráticos e ineficientes. Assim, os funcionários reconhecem a necessidade de um supervisor bem treinado, conhecedor do sistema, proativo, motivado e que têm consciência de que na prática a realização ou não de um acompanhamento adequado fica a critério do supervisor.

“Há gestores motivadores e gestores que subgerenciam o seu setor, não cumprindo o papel de gestor que lhe foi concedido” (S)

“Não ocorre um monitoramento adequado com revisão de metas, pois não há treinamento para os supervisores” (S)

“Nosso supervisor tem um acompanhamento frequente com a gente, mas não é nada formalizado, até onde eu sei. Acho que depende do perfil do supervisor” (A)

Um supervisor relatou que esse ano foi disponibilizado um treinamento sobre o SAAD para os supervisores da área administrativa, que após essa capacitação ele compreendeu o sistema e reconheceu a importância de cada ação, como por exemplo, a necessidade de um instrumento de controle de desempenho dos subordinados. A partir do treinamento ele desenvolveu uma planilha no Excel que o permite ter um controle contínuo sobre o andamento das atividades, informações que anteriormente ele não obtinha.

Após essa experiência, esse funcionário que foi capacitado reconhece e ressalta a importância da sensibilização dos supervisores sobre seu papel e sobre o sistema, que atualmente, muitos o utilizam por mera formalidade. É válido ressaltar que um dos principais dilemas apresentado por Barbosa (1996) é o despreparo dos avaliadores. Oliveira-Castro et al. (1996), Grillo (1982) e Xavier et al (1988) ressaltam a importância da sensibilização e do treinamento das chefias. Brandão et al (2008) também ressalta a necessidade da capacitação sobre o sistema, diante de inúmeros casos de sistemas bem concebidos que não obtiverão sucesso. Essa necessidade se projeta sobre a realidade da Embrapa, caso ela opte por atualizar e aprimorar seu sistema de gestão de desempenho.

De maneira geral, a etapa de acompanhamento, na organização estudada, ainda está em fase de desenvolvimento e possui limites importantes, pois a exigência do SAAD é apenas de um momento de redefinição de atividades, ou seja, não há um monitoramento contínuo nem uma preocupação específica com o crescimento profissional do funcionário ao longo do ciclo de gestão do desempenho. Apesar da ocorrência de mecanismos de acompanhamento informais, como as reuniões e planilhas, estes não são padronizados e ocorrem segundo a proatividade do supervisor, de acordo com a percepção dos participantes.

Outro mecanismo de acompanhamento citado foi a ordem de serviço, relacionada à execução por demanda. Esse último mecanismo mostra a pouca aderência do sistema atual com o modelo de demandas e execução, assim o acompanhamento das ordens de serviço ocorre de uma forma pouco estruturada e posteriormente o supervisor tem que adaptá-lo ao sistema, não porque lhe trará mais informações, mas principalmente pela formalidade.

A existência de uma etapa de acompanhamento é um indício de um processo sistemático voltado para a gestão do desempenho humano no trabalho. Entretanto, os resultados encontrados sugerem que essa etapa possui limites importantes no contexto estudado, sendo prejudicial a um processo que possa ser classificado como de gestão, pois o acompanhamento adequado daria o insumo para a realização do *feedback* e da melhoria do desempenho, elemento crucial para a realização do ciclo de gestão.

4.4 Avaliação

Na etapa de avaliação, além da mensuração do desempenho, é essencial a ocorrência do *feedback*, a partir de uma análise conjunta da chefia e dos subordinados sobre os resultados obtidos mediante o plano de trabalho. O foco é a identificação de *gaps*, desenvolvimento e melhoria do desempenho do funcionário (COELHO JR, 2011).

O Quadro a seguir apresenta as categorias que expressam os principais pontos discutidos sobre essa etapa de avaliação.

Frequência	Nome da categoria	Definição
6	Não há <i>feedback</i>	Refere-se a ausência de <i>feedback</i> e do direcionamento para o desenvolvimento do funcionário.
10	Há <i>feedback</i>, mas não é contínuo	Refere-se à ausência de um <i>feedback</i> contínuo e rotineiro, que contenha pontos positivos e negativos, ficando a critério do supervisor sua frequência e sua abordagem.
8	Avaliação imediata mediante comprovantes	Refere-se ao modo de avaliação e sua comprovação, critério baseado no cumprimento ou não das tarefas prescritas SAAD.
14	Falhas na Avaliação	Refere-se às falhas no momento da avaliação, cometida principalmente pelos avaliadores, seja devido ao efeito recenticidade, efeito halo, tendência central e leniência. Porque não quererem se indispor com os funcionários, nem gerar conflitos na equipe ou principalmente pelos avaliadores não terem acompanhado o desempenho dos seus subordinados.
8	Recurso de nota e comissão avaliativa	Refere-se ao papel da comissão avaliativa e aos motivos mais comuns para entrar com recurso da nota.
5	Descrença no sistema de avaliação de desempenho	Refere-se à percepção dos entrevistados sobre a descrença em relação ao sistema de avaliação de desempenho.

Quadro 7: Nome, definição e frequência das categorias da etapa de avaliação

Fonte: Autor

No manual do SAAD é apresentado o objetivo principal do sistema que destaca a aferição de resultados do trabalho individual e a comparação entre os pares. Assim, percebe-se que o sistema foi criado com o intuito de alcance de resultados, não sendo ressaltado o aspecto de desenvolvimento e capacitação do funcionário. De modo que na descrição das etapas no manual e das atribuições do supervisor não é enfatizada a necessidade do *feedback* e o modo de sua realização. Na descrição do papel do supervisor, chega a conter somente um item que exige a comunicação da nota ao funcionário.

Na etapa do planejamento foram identificados vários pontos críticos. O primeiro deles são funcionários que relatam uma ausência de *feedback*. A falta desse elemento também foi identificada na pesquisa de Fontenele (2010). Considerando que essa prática não é uma obrigação imposta pelo sistema, a tendência é não ocorrer um direcionamento e nem suporte para um desenvolvimento. Não só Coelho Jr (2011), mas também Grillo (1982) o consideram um elemento indispensável.

“Não é passado *feedback*, somente é publicada a nota” (P)

“O supervisor pode até sentar com o empregado e repassar a nota de cada atividade, mas essa conversa não tem o intuito principal de melhoria” (A)

“O processo de avaliação da Embrapa não prevê a obrigatoriedade de *feedback*, sendo que essa é a verdadeira bússola para guiar o trabalho do empregado” (S)

Contudo, outros participantes citaram a ocorrência de *feedbacks*, entretanto percebe-se que não é uma prática contínua, ela ocorre somente no período de avaliação ou diante de alguma situação crítica que necessita da intervenção do supervisor.

“Eu como gestora, realizo o *feedback*, mas só no final do processo de avaliação. Acho que temos que ter essa rotina de *feedback* que não acontece.” (S)

“Perto do período de avaliação, o supervisor já nos dá uma expectativa e faz uma reunião com o grupo e explica porque tal pessoa vai ser beneficiada [...] vejo que é uma iniciativa dele, não é algo corporativo” (A)

“Antes de sair a nota o supervisor senta com a equipe e mostra cada uma das notas de cada um e conversa com a gente pontos negativos e positivos [...] tem como alterar a nota antes de ser lançada no sistema” (As)

A mensuração do desempenho é feita baseada na comprovação da realização completa das atividades listadas no perfil do funcionário no sistema. Mesmo se tiver realizado outras atividades, não serão avaliadas por não constarem no sistema. Segundo os participantes, não há meio termo, eles receberão nota somente pelo que foi completamente executado e comprovado, salvo algum caso específico. Mas, de maneira geral, é possível comprovar as atividades, pois não apresentaram reclamações quanto à exigência de comprovação.

Oliveira-Castro et al (1996) cita a necessidade de ter instrumentos de avaliação com base em fatores observáveis, possíveis de serem comprovados. Assim, podem ser referenciais seguros e reduzir a sensação de injustiça e as falhas nas avaliações.

“A avaliação é com base se você cumpriu ou não a atividade, se conseguiu comprová-la ou não, não há meio termo [...] acho que não há nada tão subjetivo que não possa ser comprovado” (P)

“Somos avaliados com base nas atividades listadas no SAAD” (P)

“Para a avaliação, você tem que apresentar ao seu supervisor imediato os comprovantes de execução das atividades realizadas” (P)

“No final do SAAD levo a comprovação do que eu fiz [...] em todas as atividades tem como levar a comprovação, sim [...] caso eu não consiga comprovar eu perco ponto, mas nunca aconteceu isso comigo, porque também tem a reprogramação” (P)

Nas descrições sobre o momento de avaliação do desempenho e definição da nota de cada funcionário pelo supervisor, foi possível identificar a ocorrência de algumas falhas comuns cometidas pelos avaliadores como: efeito recenticidade, efeito halo, tendência central, leniência. Principalmente, porque os avaliadores não querem se indispor com seu funcionário, nem gerar conflitos na equipe ou principalmente por não terem conhecimento sobre o desempenho do indivíduo, já que de forma geral não há um acompanhamento contínuo.

“O gestor tem dificuldade em separar a análise do trabalho das suas próprias percepções e sentimentos em relação ao empregado” (S)

“O pessoal briga muito por essa nota final que o chefe dá, porque acaba sendo uma questão de amizade, ninguém quer se indispor” (A)

“Avaliação é feita na base da amizade e não do desempenho, para não se indispor com a eles, todos são avaliados muito bem” (S)

“Geralmente, quando a gente avalia os colegas a gente faz um acordo e todo mundo dá a nota máxima, porque ninguém quer se indispor” (A)

“Geralmente, o supervisor dá notas parecidas aos seus subordinados [...] a gente vê que o cara não quer ter um problema com os seus subordinados [...] na avaliação de pares, ninguém quer se indispor com ninguém [...] é uma pena porque quem realmente foi bom não se beneficia, não é uma avaliação justa” (A)

Oliveira-Castro et al. (1996) citam ser comum a ocorrência dessas falhas na avaliação no serviço público, principalmente a prática da leniência, que independentemente do desempenho dos funcionários, eles recebem uma boa avaliação. Organizações que apresentam essas práticas, geralmente são marcadas por sentimento de injustiça, que pode resultar em desmotivação e baixa produtividade. Por fim, os autores alegam que o modelo deve se preocupar em identificar tais fatores geradores dessas práticas e realizar uma sensibilização dos supervisores (OLIVEIRA-CASTRO et al, 1996).

Diante da falta de um acompanhamento contínuo e da ocorrência de várias falhas cometidas pelos supervisores no momento da avaliação, há frequentes descontentamentos dos funcionários com as notas que recebem sobre o seu desempenho.

Quando supervisor e funcionário não conseguem entrar em um acordo é necessário recorrer à comissão avaliativa. Ela é formada pela chefia geral, sendo composta pelos próprios membros da chefia e por indivíduos de diferentes áreas.

Ela tem a função de realizar uma reavaliação das notas mediante requerimento do próprio indivíduo.

A proposta dessa comissão é tentar tornar a avaliação mais justa e fidedigna, a fim de amenizar as falhas que ocorrem durante o processo, sejam elas ocasionadas pelo sistema, pelo supervisor ou pelo próprio funcionário. Essa alternativa para tentar amenizar a subjetividade do julgamento dos avaliadores também é citada por Grillo (1982). Além disso, esse autor ressalta que muitas vezes a participação do avaliado se restringe a esse direito de recurso somente por meio de uma comissão e lamenta que essa prática ocorra, geralmente, só quando o funcionário se sente injustiçado. Novamente, ele faz alusão a necessidade do *feedback* (GRILLO, 1982).

“Geralmente, a nota pode ser negociada em uma conversa com o supervisor, mas caso não se chegue a um acordo recorre ao recurso para a comissão” (S)

“Esse grupo (conselho avaliativo), isento, analisa o recurso do funcionário sobre sua nota na avaliação de desempenho” (P)

“É formada uma comissão avaliativa de desempenho composta pela chefia, por membros de várias categorias indicados pela chefia e pelos colegas” (P)

“Você tem o direito de fazer um recurso, a comissão avalia, recorre ao supervisor e a comissão avaliativa responde de forma escrita os motivos da nota” (P)

Frente a tantas limitações e descontentamentos com o processo de avaliação, alguns participantes citaram de forma mais direta o descrédito com o sistema. Essas verbalizações remetem ao desconhecimento, a falta de credibilidade e a manipulação do sistema. O que também foi verificado na pesquisa de percepção feita na Embrapa por Guimarães et al. (1999). Entretanto, é válido ressaltar que essa pesquisa foi realizada em um curto período depois da implantação do sistema. Esperava-se que, atualmente, após mais de quinze anos, os funcionários apresentassem um maior conhecimento sobre o sistema.

Na pesquisa de Fontenele (2010) em um hospital, também foi identificado que os funcionários não têm conhecimento sobre o programa de avaliação utilizado. Esse desconhecimento reduz o sistema a processos burocráticos.

O elemento de manipulação do sistema também é apresentado sob outro aspecto na pesquisa de Brandão et al. (2008) aplicada no Banco do Brasil, em que o

sistema de avaliação de desempenho é utilizado para prática de poder. Assim, também era apresentada descrença quanto ao modelo adotado.

“As pessoas tendem a colocar no seu planejamento as atividades que vão dar maior nota a ela, elas não querem incluir atividades que não receberão boa nota [...] acaba que muitas atividades que precisavam ser feitas não o são [...] as pessoas manipulam o sistema” (P)

“A parte de avaliação é uma caixa preta, a gente tem uma ideia de como as coisas acontecem” (A)

“Geralmente, quando a gente avalia os colegas, a gente faz um acordo e todo mundo dá a nota máxima, porque ninguém quer se indispor” (A)

Barbosa (1996) aborda a insatisfação e algumas polêmicas atreladas à avaliação de desempenho. Nesse contexto, ela apresenta alguns autores que relatam a dificuldade de realizar uma implementação eficaz, assim questionam a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho ineficiente, que geram desconfiança e insatisfação nos empregados.

Oliveira-Castro et al. (1996) e Fontenele (2010) citam que a subutilização dos resultados obtidos com a avaliação gera uma percepção de um sistema meramente burocrático, ineficaz e sem utilidade. O que também é reflexo do desconhecimento da chefia e dos funcionários sobre a real utilidade do sistema e de sua importância. Os autores alegam que o tripé para um bom sistema de desempenho é a objetividade, justiça e utilidade.

A existência da avaliação como uma etapa de um processo maior, constituindo um ciclo, caracteriza o modelo da organização estudada como tendo escopo e intenção de gestão do desempenho. Entretanto, a identificação, na fala dos participantes, de que possíveis equívocos cometidos pelo supervisor no ato da avaliação são reflexos do desconhecimento do desempenho do subordinado e da falta de acompanhamento e de *feedback* adequados e contínuos, nas etapas anteriores, sendo esses os principais elementos para os processos de melhoria e desenvolvimento do desempenho. Sendo assim, essa etapa apresenta limitações que comprometem, de certa forma, o processo como um todo, qualificando-o novamente como ainda em desenvolvimento e tendo, na prática, a alcinha de gestão sendo comprometida.

A percepção de que a metodologia de avaliação é utilizada principalmente para aferição dos resultados do que com o intuito de identificação de *gaps* e desenvolvimento profissional, se mantém há muitos anos na Embrapa, como se

pode verificar na pesquisa de percepção realizada nessa organização por Guimarães et al. (1999).

4.5 Revisão

Na etapa de revisão, deve ser elaborado um novo plano de trabalho baseado nos resultados de avaliações passadas a partir de uma revisão conjunta do gestor e do subordinado do plano anterior. A revisão tem como foco identificar os motivos do alcance ou não dos resultados, os fatores limitadores, a qualidade de produção do plano de trabalho e os possíveis pontos de melhoria (COELHO JR, 2011).

O Quadro a seguir contém as categorias que foram expressar ao se tratar sobre revisão com os funcionários.

Frequência	Nome da categoria	Definição
8	Não há etapa de revisão	Refere-se à ausência de uma etapa de revisão seja por falta de tempo, pela repetição de atividades do ano anterior, ou até por uma cultura inflexível em detrimento da falta de credibilidade no sistema.
10	Há uma revisão, mas não como uma etapa formal	Refere-se à existência de um processo de revisão de desempenho entre gestor e subordinado, porém não é delimitado como uma etapa específica, devido sua ocorrência durante a execução da tarefa, ou no momento da avaliação ou conjuntamente com o planejamento.
6	Há uma revisão feita pela chefia e por uma comissão	Refere-se à revisão do sistema de avaliação utilizado, o qual é feito pela chefia ou por uma comissão formada para este fim.

Quadro 8: Nome, definição e frequência das categorias da etapa de revisão
Fonte: Autor

A maioria dos supervisores participantes afirmou que não há uma etapa de revisão. Seja devido à falta de tempo, à repetição de atividades do ano anterior ou à uma cultura conservadora da unidade, a qual acredita que não é conveniente fazer muitas alterações no processo de desempenho, para se manter o padrão e a credibilidade. Borges (1980) cita que a cultura pode interferir fortemente no sucesso de um sistema de desempenho, se sua postura for de resistência.

“Essa etapa (revisão) não ocorre”

“A revisão não é bem executada, pois geralmente são copiadas/transferidas as mesmas atividades do ano anterior para o planejamento do ano seguinte” (S)

“Essa etapa não ocorre, pois um novo planejamento nunca é feito entre supervisor e subordinado, devido ao fator tempo” (S)

“Não ocorre, talvez haja cultura de que se deve ser inflexível para haver respeito” (S)

Outros participantes se referiram a ocorrência de um processo de revisão de desempenho entre gestor e subordinado em outra etapa. Seja ela durante a execução da tarefa, no momento da avaliação ou conjuntamente com o planejamento, assim não pode ser considerada como uma etapa específica.

“A revisão das atividades ocorre no planejamento, momento em que reviso o nível de impacto das atividades, que analiso quais atividades manter e quais alterar” (P)

“Não há uma revisão do desempenho do ano, ocorre mais no dia a dia. A gente percebe pelo resultado do SAAD” (As)

“A revisão ocorre na etapa de planejamento” (S)

“Essa revisão das atividades acontece um pouco no final do ano na avaliação e no início do ano também” (As)

A maioria alega que a revisão dos objetivos, metas e reflexão sobre os agravantes na execução é feita no momento da elaboração do plano de trabalho, na etapa de planejamento, ou seja, as duas etapas ocorrem juntas.

Devido a um longo prazo, entre o recebimento das notas de desempenho dos funcionários e o início do ciclo de desempenho, reclamações que deveriam ser solucionadas, são esquecidas no momento do planejamento. Por isso, muitos participantes citam que não há etapa de revisão, pois geralmente, se repete o plano de trabalho do ano anterior.

Ao se tratar de revisão, participantes também citaram ocorrer revisões sobre o sistema de avaliação, entretanto realizada somente pela chefia ou por uma comissão. A participação do funcionário é indireta, por meio do encaminhamento de reclamações e sugestões através do supervisor.

“As mudanças no sistema são frutos de uma comissão, eleita pela chefia e pelos funcionários, que é voltada para essas mudanças” (S)

“O caminho é repassar a crítica ao supervisor que a levará para chefia” (P)

“Tem uma revisão do SAAD, mas ela não é muito frequente, não é pré definido esse tempo. O SGP repassa essas alterações, é mais feito pela chefia, porque eles tem esses elementos[...] uma vez tendo uma proposta de mudança eles apresentam para todo mundo, explica o porquê da mudança como vai ser” (T)

O manual de procedimentos do SAAD utilizado pela Embrapa atualmente é o de 1997. No grupo focal foi discutido pelos supervisores a falta de revisão e atualização do manual do SAAD, além da falta de disponibilização e divulgação para os funcionários. Assim, no manual de desempenho está descrito que o ciclo do SAAD é semestral, assim como sugerido por Grillo (1982), diferentemente de como ocorre na prática, que é anualmente. O manual do SAAD utiliza como base o período anual somente para decisão de promoção e progressão salarial, assim, são somadas as duas avaliações semestrais. Esse modelo difere do que acontece atualmente, o que demonstra que o manual está pouco alinhado ao que ocorre na prática.

Apesar de ser comum a ausência de uma etapa específica para revisão do plano de trabalho, esse é um elemento essencial para a composição de um ciclo de gestão do desempenho no trabalho que viabilize o alcance da produtividade individual e organizacional. Além disso, um processo que não se direcione para melhorias tende a se tornar obsoleto ao longo do tempo.

A ausência dessa etapa, desde o modelo teórico de desempenho utilizado pela empresa, distancia ainda mais as práticas empreendidas empiricamente de um ciclo de gestão do desempenho formal e completo. Uma revisão informal realizada na etapa de planejamento ou durante o ciclo de desempenho, não permite uma visão geral de todo o processo, que aborde todas suas dimensões de forma integrada, o que dificulta traçar os *gaps* e o caminho para a melhoria.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo se propôs a identificar se a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia realiza, na prática, um processo de gestão ou de avaliação de desempenho humano. Para viabilizar essa análise, foi adotado um modelo teórico de gestão de desempenho como referência e descrito suas etapas e suas características.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado ao identificar as principais práticas organizacionais relacionadas à gestão de desempenho humano no trabalho da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. Suas características empíricas foram apresentadas nos resultados desse trabalho, agregadas conforme os elementos teóricos necessários para cada etapa proposta pelo modelo base: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

No planejamento, prevaleceu a percepção de uma realização parcial dos critérios dessa etapa, tendo como base o modelo teórico adotado. Em relação aos critérios básicos apresentados no modelo de referência, compreende apenas: o estabelecimento de objetivos e metas, definição dos recursos necessários e dos indicadores que serão utilizados na avaliação. Além disso, na organização estudada, não há mecanismos formais que exijam ou estimulem a participação conjunta, sendo que a importância desse aspecto é bastante ressaltada por Coelho Jr (2011). O planejamento é um ponto crítico do processo de gestão de desempenho e as falhas na sua elaboração, se tornam consequências ao longo de todo o processo.

A partir de um planejamento que apresenta limites, o acompanhamento também apresenta lacunas e em sua maioria não é realizado de forma plena e contínua. Dessa forma, o supervisor não obtém conhecimento sobre o desempenho do funcionário e nem o *feedback* ocorre continuamente, nem formalmente, o que dificulta a identificação de *gaps* e consequentemente o desenvolvimento e melhoria do desempenho do funcionário. Logo, foram identificadas várias limitações do supervisor no momento da avaliação o que contribui para o descrédito do processo avaliativo e desprioriza o objetivo de propiciar insumos para preparação de um plano de desenvolvimento para os funcionários.

A avaliação apresenta como finalidade principal a comparação dos resultados alcançados com os esperados e não a identificação de *gaps*, por meio da

prática de um *feedback* contínuo, que direciona o desenvolvimento do funcionário. Desde o início, em sua própria base teórica, esse modelo não apresenta uma etapa formal e específica de execução e seus respectivos fatores individuais, da tarefa e do ambiente, como também não há essa ênfase para a revisão do plano de trabalho. A reanálise do plano de trabalho, caso ocorra, acontece na etapa de planejamento ou durante o ciclo de desempenho, sem formalização.

De acordo com as informações apresentadas, vários elementos essenciais para a obtenção de um bom desempenho não são previstos no SAAD, sistema de avaliação de desempenho que se encontra defasado. Além disso, é utilizado o mesmo manual do período de sua implementação sem atualizá-lo com as alterações feitas ao longo dos anos, portanto, dessa maneira, o que está prescrito não está alinhado ao que ocorre na prática. O sistema carece de adequações quanto à estrutura do seu processo. Mais especificamente quanto ao mecanismo de reconhecimento utilizado, há um clima de competição entre os funcionários e um sentimento de injustiça, contribuindo para o descrédito dado ao SAAD.

Ademais, outros aspectos de grande impacto e influência sobre o processo de gestão de desempenho são o papel do supervisor e a atitude dos funcionários que, sobretudo, em virtude do desconhecimento, despreparo, sobrecarga e falta de pessoal contribuem para as limitações do processo.

Em resposta à pergunta de pesquisa desse trabalho e aos seus objetivos específicos, pôde-se concluir que a Embrapa Cenargen possui um processo de gestão de desempenho composto pelas etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação, conforme o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela Embrapa e semelhante a um modelo mais antigo apresentado por Guimarães (1998) no referencial teórico. Entretanto, são muitas as características consideradas como essenciais pelo modelo de Coelho Jr (2011), as quais não são realizadas na prática, impedindo o enquadramento do processo de gestão de desempenho da Embrapa Cenargen no modelo de referência. Assim, reforçam-se a imaturidade do processo e a necessidade de melhoria e atualização do sistema.

Os modelos mais recentes de gestão de desempenho abordam perspectivas que vão além da obtenção de resultados, eles têm maior foco no funcionário, assim como visto por Coelho Jr (2011), Aranha (2010) e Brandão et al. (2008). Não é o ideal avaliar o funcionário somente em uma perspectiva, assim como é priorizado no modelo atual da Embrapa voltado prioritariamente para obtenção dos resultados. É

preciso considerar os diferentes aspectos para ter insumos o suficiente para a tomada de decisão.

Espera-se que essa pesquisa, a partir das informações coletadas e das percepções dos próprios funcionários, tenha contribuído para reflexão da organização sobre sua gestão de desempenho e para a busca por melhoria desse processo. A expectativa é de que a sociedade possa se beneficiar com os frutos de uma gestão de desempenho mais eficaz e eficiente da Embrapa Cenargen. Além disso, espera-se que esse estudo tenha acrescentado conhecimento nesse campo do saber.

Essa pesquisa apresentou limitações. O uso do método qualitativo, por meio de entrevistas e grupo focal, é mais subjetivo e exposto a vieses por lidar com a percepção dos participantes. O tamanho da amostra não pode ser considerado representativo de toda a unidade e empresa, o que impede de afirmar que os resultados, de fato, aplicam-se à toda organização.

Por fim, este trabalho abre margem para outras pesquisas que podem complementar os resultados apresentados e agregar conhecimento nesse campo. Por exemplo, a continuação dessa pesquisa com uma amostra maior que possa contemplar todas as áreas e captar de forma fidedigna a realidade da Embrapa Cenargen ou então adotar um método quantitativo para complementação; a identificação de semelhanças e diferenças de aplicação do SAAD entre as unidades da Embrapa; uma comparação entre a aplicação e a satisfação do SAAD da Embrapa com outras empresas que o utilizem; e a identificação de semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão de desempenho e os sistemas utilizados entre empresas públicas.

REFERÊNCIAS

ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: uma análise de políticas, práticas e abordagens**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do serviço público, v. 120, n.3, set-dez 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BENDASSOLI, P. **Desempenho no trabalho: Revisão da literatura**. Psicologia Argumento (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.

BERGAMINI, C. Whitaker. **Motivação**. São Paulo 3ª ED. Atlas. 1990.

BRAGA, B. M.; BENDASSOLLI, P. F. **Cinco Décadas de Rh**. *GV-executivo*, v. 3, n. 3, p. 65-69, ago-out, 2004.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 8(3):32-49, 2007.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** *R A E – Revista de Administração de Empresas*, 2001.

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, C.G.; MARQUES, F.; COSTA, H.V.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública — RIO DE JANEIRO* 42(5):875-98, SET/OUT. 2008

BORGES, F. C. M; BORGES, C. **Avaliação de Desempenho. Vantagens e Problemas**. *Avaliação de Desempenho*, Rio de Janeiro, n.22, 1980.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR, 2011, João Pessoa. Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR, 2011

CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. São Paulo: MPA/FGV, 2008.

FONTENELE, M.F.M; **Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE)**. Ciência e Saúde Coletiva, v.15, Rio de Janeiro, jun. 2010.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: ENANPAD, 29. Brasília: Anpad, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLILAND, S.W., LANGDON, J.C. **Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness**. In Smither, J.W. (Ed.) *Performance Appraisal: State of the Art in Practice* (209-243). San Francisco: Jossey-Bass, 1998

GRILLO, A.N. **Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública**. Revista de administração, v.17, n.1, p.24-38, jan/mar. 1982.

GROTE, D. **O Indicador de performance**. Perguntas e respostas. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

GUIMARÃES, T.A. **Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas**. Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.

GUIMARÃES, T.A; LEITÃO, J.S. S; LOURENÇO, R.L.L. **Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações**. Revista de administração, São Paulo v.34, n.3, p-83-94, julho/setembro 1999.

LOCKE, E. A.; LATHAM, P. G. **Work Motivation and Satisfaction: light at the end of tunnel**. *Psychological Science*, v.1, p.240-46, 1990

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUECKE, R. ***Performance Management: Managing Employee Performance***. Harvard Business School Press, 2006

OLIVEIRA-CASTRO, G.A; LIMA, G.B.C; VEIGA,M.R.M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de administração, São Paulo v.31, n.3p.38-52, julho/setembro de 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8.ed. São Paulo: LTR, 2002.

Portal Embrapa. Disponível em: <<https://www.embrapa.br>> Acesso em: 4 de maio de 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H, LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTO, A. E. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiograf, 1997

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Paraná v. 1, n. 1, maio/2003.

SMITHSON, J. ***Using and analyzing focus groups: limitations and possibilities***. *International Journal of Research Methodology*, 3(2), 103-119., 2000.

SOBRAL, F.; PECL, A., **Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2010.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. ***Performance concepts and performance theory***. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley e Sons Ltda, 2002.

STARBUCK, W. H. ***Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging***. *Journal of Management Inquiry*, v.14, n.3, p. 280-286, 2005.

TORO, F. ***Desempeño y Productividad***. Medellin: Cincel Editora, 1996.

XAVIER, O.S.; RIBEIRO, T.Z.T.; FONSECA FILHO, J.P. **Avaliação de desempenho em RH na pesquisa agropecuária**. Revista de Administração, São Paulo, janeiro/março 1998.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevistas

Visão geral

1. Descreva as etapas de avaliação do desempenho que você vivencia na organização.

Planejamento

- Fatores da atividade
 1. As competências requeridas pelo seu cargo são levadas em consideração para a definição de metas e avaliação de desempenho?
 2. Os objetivos, metas e indicadores são definidos conjuntamente entre gestores e subordinados?
(Se não) Como são repassados os objetivos, metas e indicadores aos subordinados?
 3. Como você qualificaria suas metas de desempenho? São alcançáveis e ao mesmo tempo desafiadoras?
- Fatores situacionais
 1. Os recursos materiais que você dispõe no trabalho são considerados para a definição das metas e avaliação do seu desempenho?
 2. São previstas possíveis barreiras ou necessidades de suporte para o seu desempenho?

Execução

- Fatores individuais
Como você percebe que é trabalhada sua motivação no trabalho?
- Fatores da tarefa

Em geral, na sua opinião, os funcionários apresentam domínio técnico da atividade que exercem na Embrapa ou no seu setor?

- Fatores do contexto

1. Vocês identificam barreiras na execução que sejam frutos do ambiente de trabalho? Quais?

Se sim, como elas são abordadas na sua avaliação de desempenho?

Monitoramento

1. Há acompanhamento do seu gestor durante a execução do seu plano de desempenho? Como ele é feito?
2. Há algum mecanismo de controle em relação a isso? Como ele ocorre?

Avaliação

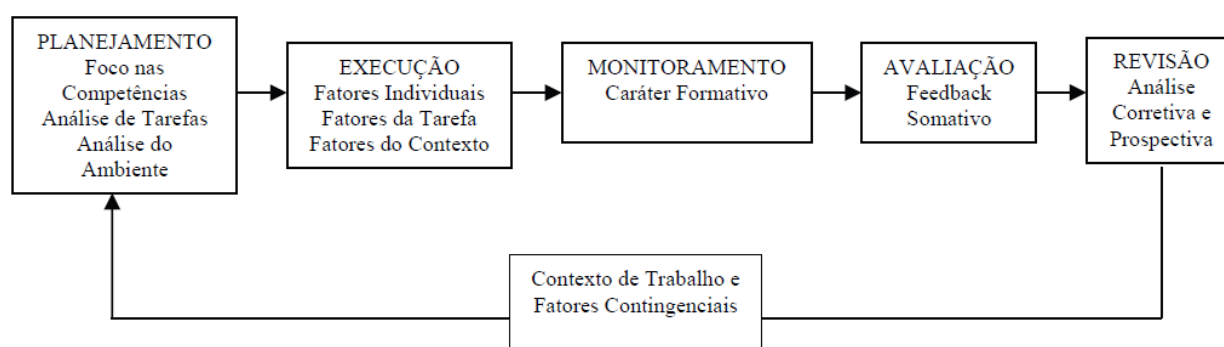
1. Após a mensuração do seu desempenho, são repassados *feedbacks*?
2. De que forma é passado esse *feedback*, caso ele ocorra?
3. Ele ressalta tanto aspectos negativos como os positivos?
4. São explicados os motivos do *feedback* repassado?

Revisão

1. Após o processo de avaliação do seu desempenho, são identificadas ou discutidas as falhas do processo?
2. Busca-se solucioná-las?
3. É elaborado algum mecanismo de revisão do plano de trabalho anterior?
4. Essa revisão é feita conjuntamente com os funcionários?

Apêndice B – Roteiro do grupo focal

A figura a baixo apresenta o esquema de um modelo de gestão de desempenho proposto por Coelho Jr (2011):



Planejamento

Na etapa de planejamento é elaborado um plano para orientar todo o processo de desempenho. Esse plano deve conter:

- Definição **conjunta**, entre gestor e funcionário(s), das **competências** que serão exigidas para a execução das atividades.
- Definição **conjunta**, entre gestor e funcionário(s), das **metas** que serão exigidas ao funcionário.
- Definição de **metas** desafiadoras, entretanto alcançáveis.
- Definição de **indicadores** e critérios de avaliação
- Delimitação de **responsabilidades e atribuições** de cada funcionário e do gestor
- **Comunicação** clara e contínua durante o processo
- Forte envolvimento e **acompanhamento dos superiores** no processo
- **Clima** organizacional propício à execução
- Disponibilidade de **recursos** materiais e financeiros

O processo de **planejamento** do desempenho que você vivencia na Embrapa contempla todas as características descritas, algumas ou nenhuma? Justifique e exemplifique sua resposta.

Execução

Durante a execução das atribuições, devem coexistir esses três fatores para o alcance de um bom desempenho:

- **Fatores individuais:** Motivação e grau de satisfação com a tarefa.
- **Fatores da tarefa:** Grau de conhecimento e de expertise do indivíduo com a tarefa.
- **Fatores do contexto:** Ambiente restritivo ou facilitador.

O processo de **execução** do desempenho que você vivencia na Embrapa contempla os três fatores descritos, alguns ou nenhum? Justifique e exemplifique sua resposta.

Monitoramento

Na etapa de monitoramento, cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle. Por exemplo,

acompanhamento das metas anteriormente estipuladas, elaboração de trilhas de aprendizagem e se necessário redirecionamentos da execução para um melhor desempenho.

O processo de **monitoramento** do desempenho que você vivencia na Embrapa contempla as características apresentadas, algumas ou nenhuma? Justifique e exemplifique sua resposta.

Avaliação

Essa é a etapa que utiliza um mecanismo avaliativo para mensurar o desempenho dos indivíduos a partir dos critérios, indicadores e metas definidos no plano, na etapa de planejamento. Os gestores devem explicar aos indivíduos, de forma clara, os resultados da avaliação, quais foram os *gaps* em relação ao que foi estipulado no plano. Portanto, o *feedback* deve conter um aspecto corretivo, que incentive a busca por melhoria.

O processo de **avaliação** do desempenho que você vivencia na Embrapa contempla as características apresentadas, algumas ou nenhuma? Justifique e exemplifique sua resposta.

Revisão

Essa etapa contempla a elaboração, entre gestor e subordinado, de um novo planejamento de desempenho a partir dos resultados obtidos na avaliação e com as percepções adquiridas durante todo o ciclo sobre o plano elaborado na etapa de planejamento.

O processo de **revisão** do desempenho que você vivencia na Embrapa contempla as características apresentadas, algumas ou nenhuma? Justifique e exemplifique sua resposta.

Apêndice C – Categorizações

Etapa: Planejamento

Categoria: **Definição conjunta do plano de trabalho** (F=15)

Definição: Essa categoria refere-se à participação do supervisor e do subordinado na elaboração do plano de trabalho, incluindo as metas.

1. “São contempladas as etapas: definição conjunta das metas anuais, dos indicadores de desempenho, das responsabilidades e atribuições que chamamos de SAAD” (S)
2. “Depois do treinamento que nós (gestores administrativos) tivemos, sento com cada um dos subordinados para preencher o SAAD no momento do planejamento” (S)
3. “Em um primeiro momento, deixo eles (subordinados) sozinhos preenchendo as atividades e depois discutimos”. (S)
4. “São contempladas as etapas: definição conjunta das metas [...]” (S)
5. “São contempladas as etapas: definição conjunta das metas anuais [...]” (S)
6. “Normalmente, você propõe as atividades e as discute com o seu supervisor, se o que você está propondo realmente vai atender as necessidades de sua área” (P)
7. “O seu chefe imediato, senta com você e define algumas metas, a gente vê se concorda. É um acordo” (A)
8. “Por volta de março começamos a definir a atribuição de cada um, o que a gente pretende desenvolver naquele ano, no nosso caso (na área de TI), nosso chefe é bem flexível. Ele aprova e sugere o que ele pretende que seja realizado” (A)
9. “No meu caso, eu proponho as atividades que preciso fazer, vejo que a gente está com um problema específico de identidade digital, já penso no modo como solucionar. Acabo ficando muito livre para definir essas metas, já envio para ele (supervisor) e às vezes ele sugere alguma alteração ou define alguma outra atividade que ele quer que eu realize [...] é negociado com o supervisor tanto as atividades do ano como o tempo para executá-las” (A)
10. “Eu pessoalmente já sei o que será preciso para executar determinada demanda, para ver se tem a possibilidade [...] e discuto com o supervisor sobre” (A)
11. “Nessa fase de planejamento cabe ao empregado formular por escrito seu plano de trabalho, com base no ano anterior e o negocia com o seu supervisor [...] é um momento onde vejo claramente que o supervisor senta com o empregado” (A)
12. “Cabe ao supervisor analisar o pessoal que está sob seu comando, analisar suas competências técnicas, psicológicas [...] cada supervisor identifica e faz suas propostas não é uma imposição [...]” (A)
13. “O planejamento é feito junto com o supervisor e com os componentes do grupo. A gente faz nosso plano de atividades, tanto do grupo quanto o meu, porque tem atividades que fazemos em parceria. [...] Depois, em outro momento eu sento com supervisor e ele preenche meu saad” (T)
14. “A gente define as metas junto com o supervisor, porque só eu, que vou fazer o serviço, que sei o quanto consigo atender. A meta não é engessada” (T)
15. “As metas somos nós que estipulamos, então vai depender do espírito desafiador de cada um, mas aí o supervisor tem a função de estimular a equipe a se desafiar, e ele vai ser avaliado por isso” (T)

Categoria: **Definição do plano de trabalho não é conjunta no caso dos pesquisadores** (F=9)

Definição: Essa categoria refere-se ao caso dos pesquisadores que não realizam uma definição conjunta do seu plano de trabalho.

1. "Só quando é necessária alguma atividade ou material diferente para atender determinada demanda o pesquisador a discute com o supervisor [...] nesse caso é negociado com o supervisor" (P)
2. "A unidade estabelece determinadas metas, mas não são trabalhadas em conjunto. A sede avalia as unidades a partir de critérios, sendo uma delas o alcance das metas. É como se a unidade fizesse o seu planejamento" (P)
3. "O pesquisador tem autonomia, ficando a seu critério a definição de suas atividades" (P)
4. "Quem tem um papel mais direto para aprovação do projeto do pesquisador é a chefia de pesquisa, na maioria das vezes o supervisor nem precisa ser constatado. Se o for é por meio de uma comunicação informal [...] hoje, o supervisor não tem essa função de aprovar ou não a proposta de um projeto" (P)
5. "Não é exigida a participação do supervisor no planejamento, até porque depois pode ser alterado [...] muitas atividades são fixas e estabelecidas" (P)
6. "Eu mesmo faço meu SAAD, pois a gente como pesquisador tem certa independência, fica uma coisa mais light. Vamos preencher nosso SAAD em função do projeto que estamos realizando, além das rotinas que são as tarefas fixas" (P)
7. "Estou há 30 anos na Embrapa, desde que cheguei nunca sentei com supervisor para preencher SAAD" (P)
8. "Eu mesmo que avalio quais atividades sou capaz de fazer. Eu nunca tive um supervisor que chegasse a mim para mudar o rumo do que estou fazendo" (P)
9. "A Embrapa define o número de atividades, mas eu defino quais são e só encaminho para o supervisor" (P)

Categoria: Delimitação de atribuições (F=7)

Definição: Essa categoria refere-se a uma delimitação quanto à definição das atribuições para os funcionários.

1. "As responsabilidades são bem definidas" (S)
2. "São contempladas as etapas: delimitação das responsabilidades e atribuições" (S)
3. "Nunca houve necessidade de sair da minha esfera de atuação, somos uma área (TI) bem específica também" (A)
4. "Se as atividades não estão de acordo com as minhas atribuições, eu vou falar que não tem como eu fazer. É tudo conversado" (A)
5. "O planejamento é feito junto com o supervisor e com os componentes do grupo. A gente faz nosso plano de atividades, tanto do grupo quanto o meu, porque tem atividades que fazemos em parceria. [...] Depois, em outro momento eu sento com supervisor e ele preenche meu SAAD" (T)
6. "As atividades de assistente para assistente variam (da mesma área), mas algumas são em comum [...] São muitas atividades no campo, tem que dividir as atividades, não dá para todo mundo fazer todas [...] Essa distribuição é feita pelo supervisor, mas em comum acordo com o funcionário." (As)
7. "Para algumas atividades tem como ter uma discussão sobre sua distribuição, para ter um bom relacionamento com o supervisor. Mas, tem umas que são obrigatórias" (As)

Categoria: Nível de impacto das atividades (F=4)

Definição: Essa categoria refere-se a existência de ordem de prioridade das atividades baseado no seu nível de impacto.

1. "O nível de impacto das atividades está alinhado às prioridades da Embrapa como um todo" (P)
2. "Tem as atividades de rotina que valem menos e tem as outras que valem mais ponto" (A)
3. "A meta que vale para toda a unidade vai valer mais" (A)
4. "No nosso agrupamento a gente define: são tantas atividades com tal nível de impacto, e são tantas em outro nível [...] esses níveis de impacto são definidos conjuntamente" (A)

Categoria: Definição de metas alcançáveis (F=5)

Definição: Essa categoria refere-se à definição de metas alcançáveis, mas nem sempre desafiadoras.

<ol style="list-style-type: none"> 1. “Em relação ao modelo ideal proposto (SAAD), a Embrapa não define metas desafiadoras” (S) 2. “Em relação ao modelo ideal proposto (SAAD), a Embrapa não define competências ou metas desafiadoras” (S) 3. “São metas alcançáveis, não há nada que me tenha sido imposto que não tenha como ser realizado. São bem tranquilas, mas também não são entregues, não são besteiras” (A) 4. “As metas que dependem só de mim, geralmente são tranquilas, são alcançáveis” (A) 5. “Metas são alcançáveis, mas nem sempre desafiadoras, não me trazem crescimento profissional.” (As)
<p>Categoria: Definição de indicadores absolutos e necessidade de comprovação (F=5)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se à definição de indicadores absolutos e a necessidade de comprovação da atividade realizada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Cada meta é bem definida, pois já é delimitado que as pessoas devem propor 10 atividades mais 2 fixas para todos [...] cada artigo publicado é 1 atividade [...] os impactos de cada atividade são bem definidos, os critérios de avaliação são bem claros” (P) 2. “Na verdade é uma meta geral, tem suas atividades e você tem que concluí-las, ou você conclui ou você não conclui, não tem meio termo” (A) 3. “Antes não existia a necessidade de comprovação, nem de existência de indicadores, mas por agora estamos começando a buscar forma de gerar indicadores” (A) 4. “Normalmente é cobrada de cada atividade um nível mínimo de qualidade, depois seremos avaliados por elas pelo seu supervisor, pelos seus colegas [...] avalia se foi cumprido de forma bem feita, avalia o alcance dos resultados e o atendimento da demanda” (A) 5. “A meta seria a realização da atividade [...] o critério de avaliação é mais um resultado se foi cumprido ou não” (A)
<p>Categoria: Limitações das definições de metas e indicadores (F=7)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se à percepção dos entrevistados quanto a elaboração das metas e dos indicadores ser um processo limitado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “A falta de competência acarretará no alcance das metas” (S) 2. “As metas são por vezes definidas” (S) 3. “Os indicadores não são claros” (S) 4. “Há grande dificuldade de mensuração dos indicadores das metas” (S) 5. “Em relação ao modelo ideal proposto (SAAD), a Embrapa não define indicadores e critérios de avaliação (o que subjetiva a avaliação)” (S) 6. “A unidade estabelece determinadas metas, mas não são trabalhadas em conjunto. A sede avalia as unidades a partir de critérios, sendo uma delas o alcance das metas. É como se a unidade fizesse o seu planejamento” (P) 7. “Metas são alcançáveis, mas nem sempre desafiadoras, não me trazem crescimento profissional. Se eu quiser crescer aqui na Embrapa tenho que estudar e passar no concurso” (As)
<p>Categoria: Planejamento superficial (F=26)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se a um planejamento superficial baseado somente no ano anterior devido despreparo, falta de tempo, período de abertura do sistema, grande volume de trabalho.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Depois do treinamento, sento com cada um dos subordinados para preencher o SAAD no momento do planejamento. Antes, preenchíamos basicamente com base no ano anterior” (S) 2. “Nosso processo de planejamento é muito superficial, no geral as pessoas o fazem para atender ao SAAD” (S) 3. “O planejamento algumas vezes é feito às pressas e está obsoleto” (S) 4. “O planejamento é feito de forma atropelada” (S) 5. “O planejamento não considera as falhas do ano anterior” (S) 6. “O volume e o ritmo de trabalho não permite seguir todas as características do planejamento” (S) 7. “Normalmente, as atividades são definidas de acordo com a disponibilidade de recursos existentes. Há uma prévia do que será utilizado baseado no ano anterior, não há um planejamento específico” (S) 8. “A falta de conhecimento da ferramenta SAAD o torna engessado e mal utilizado”

9. "Falta treinamento contínuo para os supervisores" (S)
10. "Não há disponibilidade de tempo para capacitação diante do volume de trabalho e dos prazos legais para cumprimento" (S)
11. "Equipes pequenas com deficiência de todos os conhecimentos, com sobrecarga de trabalho que faz o supervisor executar as tarefas operacionais" (S)
12. "A gente não senta e planeja, parece que falta tempo" (P)
13. "Eu proponho a atividade a partir do que sei que é factível, que consigo realiza-la" (P)
14. "A gente inclui as atividades que sabemos que podemos cumprir, pois no final seremos avaliados pelo o que cumprimos ou não" (P)
15. "Não são previstos os riscos no momento de definição de atividades, eu proponho a atividade dentro da realidade que pode ser executada" (P)
16. "As atividades do ano anterior são similares ao do próximo ano" (P)
17. "Eu pessoalmente já sei o que será preciso para executar determinada demanda, para ver se tem a possibilidade de realiza-la" (A)
18. "Nessa fase de planejamento cabe ao empregado formular por escrito seu plano de trabalho, com base no ano anterior e o negocia com o seu supervisor" (A)
19. "A gente até planeja a atividade, pode até fazer alguma previsão, mas é mais com base no ano anterior. Por isso que tem os ajustes ao longo do processo" (A)
20. "Desde o início, para essas atividades mais desafiadoras a gente (funcionário e supervisor) prevê o que vai ser necessário de recurso, o que a gente vai ter que captar, não dá para colocar algo que a gente já sabe que não tem como fazer" (A)
21. "Você se propõe a realizar algo com base no que você já tem" (T)
22. "O planejamento de recursos e das necessidades de cada atividade, já está definido, são atividades rotineiras" (As)
23. "O planejamento é feito com base no ano passado, já temos como base as 10 atividades do ano passado se tiver algo para alterar acrescenta, mas só se tiver necessidade mesmo" (As)
24. "Quando define atividade é uma coisa, outro momento é a previsão de recursos, ela pode ocorrer no decorrer do ano, de acordo com a necessidade, desde que mantenha o material sempre disponível [...] Se for considerar uma revisão maior ela é feita com base no ano anterior" (As)
25. "Eu começo a planejar antes de ter recebido a nota do ano passado" (As)
26. "O processo não é fechado em dezembro, é demorado. O planejamento é fechado no mês de junho. Nosso SAAD é de janeiro a dezembro, mas não é feito em janeiro. De janeiro a junho a gente segue a rotina de trabalho" (As)

Categoria: Planejamento prejudicado por escassez de recursos (f=7)

Definição: Essa categoria refere-se a uma dificuldade no planejamento dos recursos materiais e humanos, devido à sua escassez.

1. "A disponibilidade de recursos é crítica, impossibilitando ações de planejamento, execução, agravado pela carência de pessoal" (S)
2. "Recursos quase sempre indisponíveis" (S)
3. "Não são fornecidos recursos materiais e humanos para execução das tarefas" (S)
4. "Disponibilidade de recurso é um ponto bem crítico, é muito difícil ter a garantia do recurso e isso atrapalha o processo e o resultado" (S)
5. "Carência de recursos" (S)
6. "A disponibilidade de recursos materiais depende da conjuntura economia do governo" (S)
7. "A área de TI necessita de investimentos muito altos [...] muitas vezes a chefia nem chega para passar a gente o pedido, já aborta desde o início" (A)

Categoria: Planejamento por demanda (F=14)

Definição: Apresenta um planejamento mais específico com base nas demandas, como, por exemplo, para os projetos e ordens de serviço.

1. "Planejamento por demanda" (S)
2. "Na maioria das vezes trabalhamos por demanda e não por meio do planejamento" (S)
3. "O planejamento não considera as falhas do ano anterior, é feito com base nas necessidades/demandas do setor" (S)
4. "Em um primeiro momento, deixo eles (subordinados) sozinhos preenchendo as atividades e depois discutimos. Mas, aqui é muita rotina, não temos muitas alterações nas atividades. Além

disso, somos guiados pelas ordens de serviço” (S)
5. “Não há um planejamento específico, ele ocorre no decorrer do ano, a partir das demandas que surgem” (S)
6. “O planejamento de recursos é realizado no projeto e não no planejamento do SAAD” (P)
7. “Toda programação (planejamento SAAD) é feito com base nos projetos de pesquisa, é uma estimativa do que você acredita ser factível” (P)
8. “Minhas metas são ligadas ao projeto, pois o mais importante para o pesquisador é o seu projeto de pesquisa, é a minha ferramenta de trabalho [...] o projeto de pesquisa não consta nas atividades do SAAD, mas o meu projeto vai me levar a atender as atividades que estão no SAAD [...] eu penso que eles poderiam ser mais casados” (P)
9. “Como o planejamento foi feito com base nos projetos, caso ocorra alteração nos projetos, posso alterar meu SAAD no período de acompanhamento para alinhá-lo aos projetos” (P)
10. “A cada demanda é feito o seu planejamento, o planejamento daquela atividade, no momento da execução. Não é feito o planejamento dessa forma do conjunto das atividades lá no início” (T)
11. “A gente define as atividades do SAAD, mas sempre tendo em mente que cumprimos demandas, mas também se não tiver demanda não ficamos parados, porque tem atividade de rotina, as manutenções para fazer” (As)
12. “Em suma, a ordem de serviço norteia nosso trabalho, e vamos ser avaliados por ela. Nossas metas são baseadas nelas” (As)
13. “O planejamento das nossas atividades mudam em função da pesquisa do pesquisador né” (As)
14. “Temos metas numéricas também nas ordens de serviço. Tem as ordens de serviço que pede a plantação de X tomates [...] Essas metas não são indefinidas no começo do ano, dependem das ordens de serviço [...] mas, não vão cobrar se atingimos ou não exatamente aquele número. Não somos uma fábrica” (As)

Etapa: Execução

<p>Categoria: Não há etapa de execução (F=4)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se ao fato de não existir uma análise específica para a execução, para constituir-se como uma etapa no ciclo de gestão de desempenho.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Não há avaliação de fatores individuais, de tarefa ou de contexto” (S) 2. “Esses 3 fatores quase não existem” (S) 3. “Na Embrapa, a execução e o monitoramento são uma etapa só” (S) 4. “Aqui, na Embrapa, a execução e o monitoramento formam uma etapa” (S)
<p>Categoria: Satisfação com a atividade (F=5)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se à motivação e a satisfação dos funcionários com a identificação e realização da atividade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “A gente como pesquisador, tem uma linha de pesquisa, então eu quero fazer aquilo, se em um determinado momento não é interessante para a empresa, eu continuo fazendo porque acredito que aquela pesquisa é fundamental [...] tenho o desejo de contribuir, a vaidade de se sentir fazendo algo útil [...] eu não venho aqui buscar boas referências em SAAD [...] minha motivação é o meu projeto” (P) 2. “O seu estímulo é conseguir realizar todas as suas atividades [...] o que motiva o pesquisador é o resultado da pesquisa” (P) 3. “Eu considero minhas atividades bem de acordo com minha atuação, tenho prazer em fazê-las” (A) 4. “Tem atividades que a gente gosta de fazer, então nos motiva” (As) 5. “Não existe um trabalho externo de motivação individual, existe o reconhecimento do cumprimento das nossas atividades, é sensação de dever cumprido” (As)
<p>Categoria: Reconhecimento financeiro como mecanismo motivador (F=4)</p> <p>Definição: Essa categoria refere-se ao impacto do mecanismo de reconhecimento financeiro do SAAD na motivação dos funcionários</p>

1. "O maior motivador é o salário e também as premiações, tem tanto individuais quanto por equipes [...] as unidades que ficam melhores no ranking tem mais recurso para as premiações" (A)
2. "Olha todo funcionário trabalha pelo salário, para não ficar muito estagnado a gente faz hora extra [...] não são todos que tem hora extra, mas aqui é um dos setores que mais tem hora extra" (As)
3. "As gratificações no final do ano motivam" (As)
4. "O SAAD tem reconhecimento por meio da bonificação, isso acaba desafiando, criando uma competição que é tranquila, porque ele compete comigo só no desempenho não tem como competir comigo dentro da minha área de atuação" (T)

Categoria: Descrédito do mecanismo de reconhecimento financeiro (F=10)

Definição: Essa categoria refere-se ao descrédito do mecanismo de reconhecimento financeiro que em vez de motivar o funcionário, desmotiva-o.

1. "Minha critica se dirige ao fato de não poder premiar individualmente todos da equipe que alcançaram e até superaram suas limitações para cumprir as metas" (S)
2. "A não premiação é o incentivo negativo, este é entendido como: a nota não foi suficiente para ser premiado" (S)
3. "As possibilidades de gratificações variam de acordo com os recursos. Em cada ano é alocado de uma forma, pode acontecer de o primeiro colocado receber 2 gratificações" (S)
4. "Essas gratificações financeiras são muito limitadas, não tem recurso para atender a todos, assim motiva uns e desmotiva outros" (S)
5. "O recurso nunca será o suficiente para premiar a todos, assim fazem uma linha de corte para premiação de alguns" (P)
6. "[...] Não tem garantia de ser contemplado com essa gratificação, são muitos critérios e até subjetivos, é melhor não esperar por isso"
7. "A motivação envolve dinheiro (risos), ou motiva ou desmotiva, se você fez coisa para 'caramba' e não ganha nada, desmotiva" (A)
8. "O reconhecimento que a gente recebe é só a gratificação" (A)
9. "Sou substituto do supervisor do meu setor e meu salário não melhorou nada" (As)
10. "Quando nos esforçamos e não somos recompensados (financeiramente) a gente fica bem desanimado" (As)

Categoria: Clima de competição como aspecto desmotivador (F=6)

Definição: Essa categoria refere-se à insatisfação e desmotivação dos funcionários devido ao clima de competição que o sistema promove, sendo ele baseado em reconhecimento financeiro a partir de um ranqueamento.

1. "Uma falha crítica no sistema é que ele acaba levando para o lado da competição entre os próprios colegas, pois concorrem entre si e as notas não podem ser igual mesmo que a atividade seja diferente. Mais um motivo que leva à insatisfação" (S)
2. "O SAAD geralmente é desmotivador, pois promove a competição predatória entre os membros da equipe" (S)
3. "A gratificação financeira gera um clima competitivo e quando se sentem injustiçados pela avaliação, faz é desmotivar" (S)
4. "Esse sistema coloca muito a disputa de um empregado com o outro, às vezes causa até atrito [...] a gente escuta muita história de muito stress [...] sendo que cada área específica depende da outra, se forem só competir o trabalho não anda" (A)
5. "Essa competição entre colegas gera um descontentamento" (A)
6. "O SAAD tem reconhecimento por meio da bonificação, isso acaba desafiando [...] vai de cada um, tem gente que compete a ferro e fogo, mas o sistema é inteligente porque ele insere a avaliação dos colegas" (T)

Categoria: Ambiente restritivo (F=15)

Definição: Essa categoria refere-se a fatores que formam um ambiente restritivo para execução da tarefa. São os problemas que envolvem infraestrutura, maquinário, recursos financeiros, burocracia,

participação de outros setores na execução.

1. "Há falta de estrutura para facilitar a execução" (S)
2. "Às vezes a execução é prejudicada, devido o estrago de alguma máquina, e o processo demora mais ainda quando a documentação da Embrapa não está em dia para liberar o concerto. Enquanto isso, nós trocamos por outra atividade, o funcionário não vai ficar parado" (S)
3. "Para comprar o produto que falta é uma burocracia muito grande, que impede de realizar a atividade no tempo previsto" (S)
4. "Ainda temos barreiras quanto às estruturas. A gente sabe que no serviço público não tem como resolver tudo de uma vez. O trabalho é feito de todo jeito, mas podia ser melhorado" (S)
5. "Está ocorrendo perda de motivação devido a mudança de normas que muitas vezes são para atender exceções com caráter punitivo" (S)
6. "Há muito pessoas desmotivadas com suas atividades seja por um desejo de mudança ou falta de conhecimento" (S)
7. "Hoje, a Embrapa tem uma carga administrativa e de lei muito grande que nós que queremos fazer nos sentimos com as asas cortadas [...] antigamente eu tinha autonomia de fazer um acerto diretamente com o fazendeiro, hoje tem uma chefia de negócios, com uma sessão jurídica grande e eu sou só o intermediário" (P)
8. "Não tem nada formalizado quanto à motivação, trabalhamos sobre a pressão do próprio sistema" (P)
9. "Tem alguns projetos que a gente vem arrastando desde 2013 que não conseguimos concluir por falta de fundo" (A)
10. "A maior barreira que a gente tem é a orçamentária, então em algumas improvisamos muito" (A)
11. "A parte física é muito ruim, é tudo muito improvisado. Ela não chega a impedir a execução, seria uma desculpa fajuta, mas ele poderia ser melhor [...] na sede não é assim" (A)
12. "Quando é alguma barreira de conhecimento técnico a gente procura os colegas ou pede capacitação, mas depende da altura do ano, no início do ano o orçamento ainda não foi feito e no fim do ano já não há mais orçamento" (A)
13. "Nem todas as metas dependem só de mim, pode depender de outros setores, de recursos financeiros" (A)
14. "Não temos todos os cursos que precisamos" (As)
15. "A gente pode solicitar o curso, mas ele não ocorre na necessidade de tempo que desejamos" (As)

Categoria: Sobrecarga e Desvio de função (F=9)

Definição: Essa categoria refere-se à insatisfação e desmotivação dos funcionários devido sobrecarga de atividades e desvio de função, sobretudo por causa do déficit no quadro de pessoal na Embrapa.

1. "É difícil manter a motivação quando cada tarefa a ser executada exige dedicação e esforço além do necessário para executá-la, causando desgaste" (S)
2. "Há falta de suporte de recursos humanos para facilitar a execução" (S)
3. "O SAAD leva à competição e a insatisfação por executar tarefas que não gosta ou que não tem formação, devido à falta de pessoal" (S)
4. "fatores individuais: observo que o funcionário está desempenhando funções em um setor que não gostaria de estar, conseqüentemente não se identifica com as tarefas, levando a um grau de insatisfação" (S)
5. "O meu supervisor acaba que tem que atuar na área técnica, porque temos uma área bem reduzida, duas pessoas que deveriam estar aqui estão cedidas, até porque é um conhecimento bem específico, não é qualquer um que pode fazer"
6. "Uma vez que não temos as pessoas suficientes para realizar a demanda ou por outro motivo, recorremos a terceiros e a demanda é contada como atendida" (A)
7. "A Embrapa está bem defasada no seu quadro de funcionários" (T)
8. "Eu faço também outras atividades que não são da responsabilidade da minha área, mas por falta de pessoal até porque se me negasse a fazer soaria mal [...] mas se me oferecerem mais alguma coisa eu não pego porque vai me sobrecarregar e mostro que já estou quebrando o galho de outras áreas [...] Mas também a gente cria carinho pela empresa, sabe que não tem ninguém para fazer a gente acaba fazendo com prazer ainda quando é algo pequeno" (As)
9. "Se ocorrer algum problema a gente pode recorrer ao supervisor para ele solucionar" (As)

Categoria: Alternativas para executar a atividade diante das barreiras (F=11)

Definição: Essa categoria refere-se a posicionamentos alternativos dos funcionários para finalizar a execução diante de um fator restritivo e qual impacto na sua avaliação de desempenho individual.

1. "Quanto temos alguma dificuldade técnica, contamos com o pessoal de apoio, técnicos e assistentes de pesquisa. E quando não temos o numero de pessoas suficientes no apoio, entra a contratação de estudantes" (P)
2. "Quando fui gestor de um contrato e ele não foi realizado por causa da empresa terceirizada, o fato de não ter sido cumprido em sua totalidade, não influenciou na avaliação" (P)
3. "No caso de barreiras físicas, buscamos financiamento via projeto [...] No caso de reforma é necessário aprovação da chefia da unidade. Mas, de forma geral elas não impedem a execução das atividades" (P)
4. "No caso do pesquisador, via de regra os recursos são previsto via projeto tanto encaminhado para Sede da Embrapa ou para agentes de financiamento [...] (P)
5. "É natural de a pesquisa buscar apoio e auxílio dos pares. Pode recorrer um suporte até fora da instituição [...] essas parcerias, entre a Embrapa e outros institutos, já são bem amplas." (P)
6. "Quando é alguma barreira de conhecimento técnico, primeiro a gente procura os colegas" (A)
7. "Quando não tem como realizar a atividade, que não seja por culpa dele, aquela atividade não conta, é trocada" (A)
8. "As pessoas são capacitadas, só em casos específicos mesmo de algum problema, recorremos primeiros aos nossos colegas e depois que recorremos a terceiros" (T)
9. "Uma vez que não temos as pessoas suficientes para realizar a demanda ou por outro motivo, recorremos a terceiros e a demanda é contada como atendida" (T)
10. "As barreiras de execução são naturais, não impedem a execução, a gente tem relação com outras áreas para poder solucioná-las [...] na maioria das vezes o problema se resolve, se não resolver e não vou ser penalizado por isso" (As)
11. "Como qualquer empresa sempre teremos barreiras, mas sempre damos um jeitinho para executar as atividades. Normalmente, não têm barreiras físicas" (As)

Categoria: Capacitação por meio de Grades de Treinamento (F=11)

Definição: Essa categoria refere-se à necessidade de capacitação e como ela é fornecida pela Embrapa.

1. "Existe um recurso específico para treinamento, apesar de não ser o suficiente, pelo menos existe a iniciativa da empresa" (S)
2. "Nós (supervisores) solicitamos os cursos a partir das necessidades que identificamos junto com os nossos subordinados" (S)
3. "O treinamento que tivemos (supervisores administrativos) esse ano permitiu a compreensão do sistema e do seu impacto para a Empresa. Mudou minha visão" (S)
4. "Todos aqui são pessoas capacitadas. Mas, os pesquisadores têm discernimento e autonomia para buscar capacitação necessária. Em caso esporádico que a chefia propõe" (P)
5. "Quando é alguma barreira de conhecimento técnico a gente procura os colegas ou pede capacitação, mas depende da altura do ano, no inicio do ano o orçamento ainda não foi feito e no fim do ano já não há mais orçamento" (A)
6. "O pessoal tem muito domínio da sua especialidade e sabe um pouquinho de tudo, mas quando muda de área que precisa de uma reciclagem" (A)
7. "Não necessariamente as capacitações precisam sem por meio do SGP, os próprios empregados podem procurar e propor e a Embrapa sede pode autorizar ou não" (A)
8. "para pedir alguma capacitação, vai depender de qual frequência aquele problema ocorre. Você vai fazer a solicitação com as justificativas" (T)
9. "Geralmente os cursos que fiz foram propostos pelo supervisor" (As)
10. "Não é sempre, mas a Embrapa fornece pelo menos uma vez por ano algum curso [...] é uma convocação. Antes eles conversaram com a gente e perguntaram o que estávamos precisando, mas nem sempre atendem o que a gente pede" (As)
11. "Temos domínio técnico sim e também são oferecidos cursos de capacitação [...] Também podemos pedir no SGP, ou buscar cursos externos por conta própria" (As)

Categoria: Ambiente facilitador (F=12)

Definição: Essa categoria refere-se à motivação e a satisfação dos funcionários com um ambiente de trabalho que proporciona um clima favorável a execução, facilidade na comunicação com a chefia, bom relacionamento com a equipe, integração entre as áreas.

1. "O fator motivação é o que mais impacta na execução" (S)
2. "Clima organizacional propício à execução" (S)
3. "Tentamos manter a motivação lembrando as vitórias alcançadas pela equipe, e ela se une para resolver o problema" (S)
4. "O que me agrada muito de trabalhar aqui, é que posso buscar coisas que me interessam e que sejam importantes para o funcionamento daqui, a gente é bem livre, mas às vezes até me sinto sem base para tomar certas decisões" (P)
5. "Há ações do SGP voltadas para a motivação e integração das áreas" (P)
6. "[...] No meu setor a gente encontra motivação, é um ambiente leve de trabalho, tem um espírito de equipe, e isso te permite trabalhar melhor" (A)
7. "Uma coisa muito boa que percebo aqui, é que não existem muitas barreiras para conversar com a chefia" (A)
8. "No nosso caso (área TI) a chefia é bem aberta" (A)
9. "Temos uma abertura grande com o supervisor" (T)
10. "É um clima bem favorável, bem tranquilo, não tem aquela pressão psicológica, não tem ninguém para ficar tirando sua paz e espero que continue assim" (As)
11. "O supervisor nos procura, pede nossa opinião de qual melhor forma de realizar, e isso motiva" (As)
12. "Às vezes a Embrapa promove um dia no hotel fazenda para interação dos funcionários, pode ir quem tiver interesse e se inscrever" (As)

Etapas: Monitoramento**Categoria: Acompanhamento previsto no SAAD (F=14)**

Definição: Essa categoria refere-se ao modelo de acompanhamento cobrado pelo sistema, sendo uma prática padrão para todas as áreas.

1. "Quando acontece algum problema na máquina, falta de equipamento ou alguma coisa que impeça a execução, trocamos a atividade por outra de mesmo peso (NIA). Ou então quando uma ordem de serviço demandou muito esforço e se delongou por muito tempo. Por isso é preciso ter esse período de outubro/novembro para oficializar essa mudança no sistema" (S)
2. "O monitoramento se restringe à verificação da execução das atividades propostas e à manutenção/redefinição das atividades. Não é um processo contínuo, é realizado somente em função das datas do SAAD estipuladas pelo SGP." (S)
3. "Em um determinado período o SGP abre o acesso ao SAAD para preencher o planejamento no início do ano, em outro período específico é feito as alterações e ajustes necessários e por fim para a avaliação, onde não se pode mais alterar [...] Normalmente, faço essas etapas sozinhas, a não ser na avaliação que é o supervisor que avalia. Somos avaliados somente com base do que foi entregue, ele não tem noção do percurso" (P)
4. "Modelo dinâmico que te dá oportunidade de ajustá-lo em determinado momento" (P)
5. "Você pode propor a substituição/troca atividades somente se em concordância com o seu supervisor" (P)
6. "Normalmente tem um acompanhamento no segundo semestre mais para o final do ano, que o supervisor com a senha dele pode fazer os ajustes que eu precisar" (P)
7. "É fácil trocar atividades, pois na prática você já realiza mais de 10 atividades, então você pode trocar a que ainda não pode ser executada por algum motivo e substituí-la por uma que você já esteja executando" (P)

8. “No acompanhamento para ajuste, temos uma conversa, se vai dar ou não para cumprir aquela meta” (A)
9. “Posso retirar determinada atividade que eu não vá conseguir concluir” (A)
10. “Tem algumas demandas que surgem que não foram inseridas no começo do ano e vou solicitar para o supervisor trocar alguma atividade por ela” (A)
11. “[...] Você pode ter que deixar de realizar o seu trabalho e cooperar com outra atividade que não é sua, mas que é mais importante para a unidade. Por isso não tem como o sistema ser engessado, se não a produtividade da empresa cairia. Por isso tem que ter o período de alteração, de ajuste de atividades” (T)
12. “Tem um período específico para alteração de atividades ou até alterar os níveis de impacto e a gente senta com o supervisor e altera” (T)
13. “Uma vez por mês eu e ela participamos de reuniões com outros gestores de outros setores e com a chefia do centro, e o chefe fala o que está precisando que seja feito” (As)
14. “Reúno mais com o supervisor para fazer alteração no SAAD quanto ao tempo de cada atividade. No meu caso nunca precisei alterar atividade, mas eu sei que pode, porque eles avisam nas reuniões gerais” (As)

Categoria: Monitoramento contínuo e informal (F=24)

Definição: Essa categoria refere-se à ocorrência de um monitoramento contínuo caracterizado por uma comunicação aberta e pela informalidade. Para tanto, são apresentados alguns mecanismos de acompanhamento, além dos que são cobrados pelo SAAD, como as planilhas para controle, e-mails, post its e reuniões periódicas, informais, por necessidade sendo elas em grupo ou individuais.

1. “Os supervisores da parte administrativa receberam um treinamento e ficou combinado de criar uma ferramenta para acompanhamento e controle [...] desenvolvi uma planilha no Excel que me permite ter o controle de todas as ordens de serviço em andamento, quais foram finalizadas, qual a situação de cada uma, quem é o responsável... Hoje em dia já tenho todas essas informações, eu não preciso mais daquela correria quando chega o momento da avaliação [...] Agora eu estou respaldado, é mais fácil explicar o funcionário o porquê dessa nota com essas justificativas [...] Bom, eu desenvolvi minha ferramenta, mas não sei se os outros supervisores fizeram” (S)
2. “Acredito que o mais comum seja ocorrer somente às reuniões que o SAAD cobra (2 reuniões, uma no planejamento e outra para ajuste de atividades). Mas, aqui (setor de infraestrutura) realizo um acompanhamento frequente durante o ano, tanto com reuniões individuais quanto com a equipe. No final do ano realizamos uma reunião sobre o desempenho da equipe” (S)
3. “Antes da avaliação apresentamos a nota deles de cada atividade” (S)
4. “Não existe um sistema formalizado de acompanhamento, que você tenha que manter seu supervisor informado [...] a comunicação é informal” (P)
5. “Não há reuniões de acompanhamento específica do SAAD, são reuniões que podem ocorrer por necessidade, é um processo dinâmico [...] a pesquisa exige dinamismo e flexibilidade, senão você passa o tempo todo discutindo a atividade e não a realiza, entretanto os supervisores têm reuniões periódicas, assim todos eles devem ter uma ideia geral do que está ocorrendo na unidade” (P)
6. “O supervisor tem acesso a todas as minhas metas do projeto, acredito que ele deve acompanhar, não sei como eles fazem [...] não tem um acompanhamento individual que seja voltado para o SAAD, mas informalmente pode acontecer em virtude da pesquisa” (P)
7. “Nosso supervisor tem um acompanhamento frequente com a gente, mas não é nada formalizado, até onde eu sei. Acho que depende do perfil do supervisor” (A)
8. “Só o que o sistema cobra não supriria esse acompanhamento” (A)
9. “Normalmente há reuniões individuais, mas quando atividades são maiores com mais de uma pessoa atuando, há reunião em grupo,” (A)
10. “A gente tem umas reuniões periódicas com todo mundo do setor, ele gosta de saber o que está acontecendo, questão de insatisfação [...] ele não gosta de perder o controle [...] É mais uma conversa” (A)

11. “Temos reuniões frequentes de acordo com a necessidade do serviço [...] temos uma abertura grande com o supervisor” (T)
12. “A supervisora vai acompanhando meu desempenho no dia a dia [...] por isso ela deve ter me colocado aqui na sala do lado da dela” (As)
13. “Quando acontece algum problema, chamam a atenção dela e ela vem chamar minha atenção, por isso é bom ter tudo comprovado, o que eu mais uso para comprovar são os e-mails” (As)
14. “As reuniões aqui são em cima da hora, quando precisa” (As)
15. “A supervisora acompanha mais quando tem uma reclamação” (As)
16. “Ela tem um mecanismo de controle dela, mas não sei qual é, só sei que ela tem porque quando fui reclamar da nota ela citou no que falhei” (As)
17. “Nossa comunicação é bem antiga, temos uma linguagem própria (o funcionário coloca um post it na mesa dele alguma necessidade que perceberão, e o supervisor repassa para o computador e transforma em uma ordem de serviço)” (As)
18. “Quando precisamos de algum aviso podemos receber por email ou pelo quadro de avisos também” (As)
19. “O supervisor vai acompanhando a complexidade das demandas, o tempo de realização, a finalização delas. Ele vai passando o *feedback* na hora, puxando a orelha ou elogiando, ele não espera o final do ano.” (T)
20. “O sistema de frotas é da Embrapa inteira, a sede também acompanha. Sempre deixo tudo ok, pois a chefe confia muito na gente, mas ela pode chegar qualquer dia para mim e me pedir para verificar” (As)
21. “Aqui no nosso setor quando preciso de qualquer coisa eu só converso direto com ela (supervisora)” (As)
22. “Se o pesquisador reclama do serviço para o supervisor, ele já repassa para a gente. [...] Nós não procuramos ser tão formais, se não engessa ne [...] nós já fazemos o serviço e depois formalizamos o que já foi feito pela ordem de serviço, mas sempre registramos o que foi feito” (As)
23. “A gente tem muito contato no dia a dia, um livre acesso ao supervisor, já repassamos os problemas diretamente, não tem aquela barreira, então na maioria das vezes não precisamos de reunião, mas se precisar tem tanto para passar retornos negativos como positivos. Isso faz com que não vire um bicho de sete cabeças” (As)
24. “Tem vezes que eu já expliquei a situação para a pessoa e ela ainda vai procurar a supervisora [...] geralmente quanto tem problema as pessoas procuram logo ela” (As)

Categoria: Acompanhamento por demanda (F=10)

Definição: Essa categoria refere-se ao acompanhamento não ser direcionado pelo plano de trabalho, mas sim pelas demandas que surgem, como por exemplo, o acompanhamento por meio das ordens de serviço ou pelos projetos.

1. “O monitoramento não ocorre sempre, pois como a maioria do nosso trabalho é por demanda, a execução é pontual e finalística, não cabendo um monitoramento” (S)
2. “Trabalho por demanda impede o monitoramento efetivo, que ocorra de acordo com o plano de trabalho” (S)
3. “Devido à demanda, monitora-se geralmente, só o que planejou” (S)
4. “Não ocorre essa etapa de monitoramento, pois os mecanismos não são desenvolvidos de acordo com as metas estipuladas” (S)
5. “Como os acompanho pelo andamento das ordens de serviço, não é necessário ficar fazendo reuniões” (S)
6. “O controle que tenho é por meio das ordens de serviço, uso o próprio sistema da Embrapa. Tenho acesso aos pedidos das ordens de serviço, as quantidades, qual foi concluída. Tenho esses dados, mas não tenho o compilado desses dados, quando chega a avaliação que analiso” (S)
7. “Como o planejamento foi feito com base nos projetos, caso ocorra alteração nos projetos, posso alterar meu SAAD no período de ajuste para alinhá-lo aos projetos” (P)
8. “O supervisor controla nosso desempenho por meio das ordens de serviço” (T)
9. “O supervisor acompanha pelas ordens de serviço e deve montar as planilhas” (As)
10. “O supervisor monitora nossa execução, ele está ciente do que acontece por meio das ordens de serviço [...] Não precisa ele ir lá conferir se foi realizado, já temos uma relação de confiança” (As)

Categoria: Falta de acompanhamento contínuo dos supervisores (F=6)

Definição: Essa categoria refere-se a falta de um acompanhamento contínuo por parte dos supervisores e o impacto disso na relação com o subordinado

1. "Sem o acompanhamento, não consigo perceber sozinha como posso melhorar meu desempenho, o que talvez ocorresse com a percepção de uma pessoa externa" (P)
2. "Na verdade o supervisor é um pesquisador como eu, um colega" (P)
3. "Normalmente, faço essas etapas (planejamento, execução, monitoramento) sozinhas, a não ser na avaliação que é o supervisor que avalia. Somos avaliados somente com base no que foi entregue, ele (supervisor) não tem noção do percurso" (P)
4. "Entre planejamento e avaliação deveria ter uma proximidade maior entre o funcionário e o supervisor [...] eu observava também que isso não ocorria na outra unidade da Embrapa que trabalhei" (A)
5. "Muitas vezes as pessoas que estão te avaliando não conhecem seu trabalho" (A)
6. "Quando o empregado não se sente seguro (tipo de relação com o supervisor) ele começa a desconfiar do supervisor, achando que ele tem alguma preferência por alguém..." (A)

Categoria: Volume de trabalho (F=6)

Definição: Essa categoria refere-se ao grande volume de trabalho que ocupa o tempo que deveria ser utilizado para gestão, acompanhamento e monitoramento.

1. "O ritmo de trabalho impede o acompanhamento efetivo, só é feito no sistema por ser uma rotina" (S)
2. "A rotina com excesso de demanda, às vezes sufoca o trabalho e prejudica o monitoramento" (S)
3. "Como o volume de trabalho é superior à capacidade de execução da equipe, não é possível seguir o planejamento inicial, assim ele tem que ser constantemente redirecionado para atender as emergências e urgências" (S)
4. "O volume de trabalho e a constante mudança de foco dificultam o monitoramento" (S)
5. "O monitoramento nem sempre é bem conduzido, até porque no final do processo toda programação pode ser alterada" (S)
6. "É muito trabalho, é muita demanda, não dá para manter uma frequência de reuniões" (A)

Categoria: Influência do Perfil e Preparo do supervisor sobre o monitoramento (F=15)

Definição: Essa categoria refere-se à influência do perfil e preparo do supervisor sobre o monitoramento.

1. "Há gestores motivadores e gestores que subgerenciam o seu setor, não cumprindo o papel de gestor que lhe foi concedido" (S)
2. "Os funcionários da Embrapa não são treinados para atividades de gestão, assim sendo ainda estamos aprendendo a realizá-las" (S)
3. "Não ocorre um monitoramento adequado com revisão de metas, pois não há treinamento para os supervisores" (S)
4. "Reflexo de uma política engessada de GP, em que há supervisores bem treinados como também há alguns que tem a mentalidade da idade da pedra" (S)
5. "Os supervisores da parte administrativa receberam um treinamento e ficou combinado de criar uma ferramenta para acompanhamento e controle [...] Bom, eu desenvolvi minha ferramenta, mas não sei se os outros supervisores fizeram" (S)
6. "Nosso supervisor tem um acompanhamento frequente com a gente, mas não é nada formalizado, até onde eu sei. Acho que depende do perfil do supervisor" (A)
7. "A gente tem umas reuniões periódicas com todo mundo do setor, ele (supervisor) gosta de saber o que está acontecendo, sobre a questão de insatisfação [...] ele não gosta de perder o controle. [...] É mais uma conversa" (A)
8. "Quando tem algum pepino, com certeza o supervisor vai ser o primeiro a saber" (A)
9. "Normalmente o supervisor informa para a gente a nota que ele pretende dar" (A)

10. "A gente sabe que se der algum problema sério, o supervisor vai correr atrás, retiraria recursos dos projetos dele para realizar essa atividade" (A)
11. "Muitas vezes quando a gente não consegue concluir aquela atividade, o chefe passa outra para a gente" (A)
12. "A gente senta do lado do supervisor e ele faz as alterações" (A)
13. "O supervisor tem muita reunião, mas também bota a mão na massa" (A)
14. "A gente tem uma vantagem que o nosso supervisor é da nossa área técnica, então ele conhece a realidade" (T)
15. "Meu supervisor não é meu fiscal" (P)

Etapa: Avaliação

Categoria: **Não há *feedback*** (F=6)

Definição: Essa categoria refere-se a ausência de *feedback* e do direcionamento para o desenvolvimento do funcionário

1. "Não é passado *feedback* para os empregados, somente o resultado" (S)
2. "O processo de avaliação da Embrapa não prevê a obrigatoriedade de *feedback*, sendo que essa é a verdadeira bússola para guiar o trabalho do empregado" (S)
3. "O papel do supervisor é mais só ver o que o eu estou prometendo, o que eu entreguei no final do ano" (P)
4. "Não é passado *feedback*, somente é publicada a nota" (P)
5. "O supervisor pode até sentar com o empregado e repassar a nota de cada atividade, mas essa conversa não tem o intuito principal de melhoria" (A)
6. "Se você for bem avaliado tudo bem, se você achar que não, você pode entrar com recurso [...] Se você for bem, mas não tirou a nota máxima, não tem como você saber o motivo" (A)

Categoria: **Há *feedback*, mas não é contínuo** (F=10)

Definição: Essa categoria refere-se à ausência de um *feedback* contínuo e rotineiro, que contenha pontos positivos e negativos, ficando a critério do supervisor sua frequência e sua abordagem.

1. "Eu como gestora, realizo o *feedback*, mas só no final do processo de avaliação. Acho que temos que ter essa rotina de *feedback* que não acontece." (S)
2. "Geralmente temos essa conversa mais formal somente com aqueles que apresentaram algum tipo de problema" (S)
3. "A nota do ano passado chegou em julho desse ano" (S)
4. "Eu já entrego meus comprovantes e ele vai item por item recebendo-os, o *feedback* já é na hora" (P)
5. "Perto do período de avaliação, o supervisor já nos dá uma expectativa e faz uma reunião com o grupo e explica porque tal pessoa vai ser beneficiada [...] vejo que é uma iniciativa dele, não é algo corporativo" (A)
6. "O nosso supervisor, por conta própria, faz um balanço do ano com a equipe, mas não se tratando da nota em si" (A)
7. "Ele pode optar por fazer uma reunião de avaliação em grupo ou individualmente, mas normalmente é individual. Ele mostra as atividades, a nota de cada uma, é a hora do nosso desempenho virar números, saber qual a visão que ele tem do nosso trabalho, mas ali mesmo posso questionar com ele também ou só depois no requerimento, caso você não tenha conseguido negociar com ele" (T)
8. "Antes de sair a nota o supervisor senta com a equipe e mostra cada uma das notas de cada um e conversa com a gente pontos negativos e positivos [...] tem como alterar a nota antes de ser lançada no sistema" (As)
9. "Essa reunião antes de sair a nota é uma forma mais leal de fazer a coisa, sem protecionismo, nessa conversa a gente aperfeiçoa né, melhora o relacionamento e não cria aquele clima de competição que divide e não une. Eu não posso trabalhar só em função da premiação" (As)
10. "Eu recebo a minha avaliação desse ano, só no ano que vem" (As)

Categoria: Avaliação imediata mediante comprovantes (F=8)

Definição: Essa categoria refere-se ao modo de avaliação e sua comprovação, critério baseado no cumprimento ou não das tarefas prescritas SAAD.

1. "A avaliações são mais se fez ou não (ordens de serviço)" (S)
2. "A avaliação é a entrega ou não do que você se propôs a fazer" (P)
3. "A avaliação é com base se você cumpriu ou não a atividade, se conseguiu comprová-la ou não, não há meio termo [...] acho que não há nada tão subjetivo que não possa ser comprovado"
4. "Somos avaliados com base nas atividades listadas no SAAD" (P)
5. "Para a avaliação, você tem que apresentar ao seu supervisor imediato os comprovantes de execução das atividades realizadas" (P)
6. "No final do SAAD levo a comprovação do que eu fiz [...] em todas as atividades tem como levar a comprovação, sim [...] caso eu não consiga comprovar eu perco ponto, mas nunca aconteceu isso comigo, porque também tem a reprogramação ne" (P)
7. "Eu já entrego meus comprovantes e ele vai item por item recebendo-os, o *feedback* já é na hora" (P)
8. "Eu sou avaliado pelas funções que estão no meu SAAD" (As)

Categoria: Falhas na Avaliação (F=14)

Definição: Essa categoria refere-se às falhas no momento da avaliação, cometida principalmente pelos avaliadores, seja devido ao efeito recenticidade, efeito halo, tendência central e leniência. Porque não quererem se indispor com os funcionários, nem gerar conflitos na equipe ou principalmente pelos avaliadores não terem acompanhado o desempenho dos seus subordinados.

1. "Em minha opinião, essa é a etapa mais falha de todas, pois é uma situação delicada para o supervisor que não quer correr o risco de gerar um clima ruim na equipe, nem descontentamento devido a sensação de injustiça" (S)
2. "Muitos gestores se eximem da atribuição de avaliar seus subordinados, para não se indispor com eles" (S)
3. "O gestor tem dificuldade em separar a análise do trabalho das suas próprias percepções e sentimentos em relação ao empregado" (S)
4. "Observo que falta *feedback* dos supervisores para os empregados. Avaliação é feita na base da amizade e não do desempenho, para não se indispor com a eles, todos são avaliados muito bem" (S)
5. "Como a parte de planejamento foi falha, a avaliação também se torna falha" (S)
6. "Além da competição existente, os funcionários concorrem com outros setores diferentes e são avaliados por pares de outros setores que desconhecem o seu trabalho" (S)
7. "A avaliação nem sempre é feita pelo supervisor imediato" (S)
8. "É formada uma comissão avaliativa de desempenho composta pela chefia, por membros de várias categorias indicados pela chefia e pelos colegas, e uma vez eles fizeram essa sacanagem comigo e me indicaram [...] é ruim, porque a gente fica com medo de arranjar inimigo (risos) [...] deve ser, porque achavam que eu era mais neutro" (P)
9. "O pessoal briga muito por essa nota final que o chefe dá, porque acaba sendo uma questão de amizade né, ninguém quer se indispor ne" (A)
10. "Normalmente, o supervisor busca ser o mais igualitário nas notas dos seus subordinados e empurra a diferença final de nota para a chefia [...] no final fica aquele corpo de funcionários lutando por aquele um ponto da chefia [...] sendo que a chefia não é a que lida com o funcionário no dia a dia" (A)
11. "Geralmente, o supervisor dá notas parecidas aos seus subordinados [...] a gente vê que o cara não quer ter um problema com os seus subordinados [...] na avaliação de pares, ninguém quer se indispor com ninguém [...] é uma pena porque quem realmente foi bom não se beneficia, não é uma avaliação justa" (A)
12. "Geralmente, quando a gente avalia os colegas a gente faz um acordo e todo mundo dá a nota máxima, ninguém quer se indispor ne" (A)
13. "Não é só o supervisor que avalia, que é a avaliação que eu acho correta. Tem uma comissão avaliadora ou pessoas de outros setores que te avalia também, é isso que sou contra, porque eles não conhecem meu trabalho" (A)
14. "Tem varias avaliações, o supervisor é mais um avaliador, a nota não depende só dele" (T)

Categoria: Recurso de nota e comissão avaliativa (F=8)

Definição: Essa categoria refere-se ao papel da comissão avaliativa e aos motivos mais comuns para entrar com recurso da nota.

1. “Geralmente, a nota pode ser negociada em uma conversa com o supervisor, mas caso não se chegue a um acordo recorre ao recurso para a comissão” (S)
2. “Há também a avaliação de pares, que a comissão compara com a avaliação dos supervisores, se tiver uma discrepância muito grande eles vão investigar o porquê” (S)
3. “Se você não concorda com sua nota, você tem o direito de fazer um recurso e o preenche individualmente também” (P)
4. “Esse grupo (conselho avaliativo) isento, analisa o recurso do funcionário sobre sua nota na avaliação de desempenho” (P)
5. “Normalmente, a pessoa só solicita *feedback* e recurso quando insatisfeita com a nota. Se bem avaliada, será reconhecida com a gratificação” (P)
6. “É formada uma comissão avaliativa de desempenho composta pela chefia, por membros de várias categorias indicados pela chefia e pelos colegas” (P)
7. “Você tem o direito de fazer um recurso, a comissão avalia, recorre ao supervisor e a comissão avaliativa responde de forma escrita os motivos da nota” (P)
8. “Se você for bem avaliado tudo bem, se você achar que não, você pode entrar com recurso [...] Se você for bem, mas não tirou a nota máxima, não tem como você saber o motivo” (A)

Categoria: Descrença no sistema de avaliação de desempenho (F=5)

Definição: Essa categoria refere-se à percepção dos entrevistados sobre a descrença em relação ao sistema de avaliação de desempenho.

1. “O sistema não é levado a sério já que pode ser totalmente alterado no final. Exemplo: é utilizada a mesma programação do ano anterior para cumprir o prazo” (S)
2. “As pessoas tendem a colocar no seu planejamento as atividades que vão dar maior nota a ela, elas não querem incluir atividades que não receberão boa nota [...] acaba que muitas atividades que precisavam ser feitas não o são [...] as pessoas manipulam o sistema” (P)
3. “Eu tenho que me preocupar em trabalhar, se ele for bom, vou ser reconhecido por isso. Não fico pensando em SAAD” (P)
4. “A parte de avaliação é uma caixa preta, a gente tem uma ideia de como as coisas acontecem” (A)
5. “Geralmente, quando a gente avalia os colegas, a gente faz um acordo e todo mundo dá a nota máxima, porque ninguém quer se indispor né” (A)

Etapa: Revisão**Categoria: Não há etapa de revisão (F=7)**

Definição: Essa categoria refere-se à ausência de uma etapa de revisão seja por falta de tempo, pela simples repetição de atividades do ano anterior, ou até por uma cultura inflexível em detrimento da falta de credibilidade no sistema.

1. “Essa etapa não ocorre” (S)
2. “Não tem revisão” (S)
3. “A revisão não ocorre. Se não há planejamento, não há revisão a fazer. Apenas projetamos as ações futuras” (S)
4. “A revisão não é bem executada, pois geralmente são copiadas/transferidas as mesmas atividades do ano anterior para o planejamento do ano seguinte” (S)
5. “Essa etapa não ocorre, pois um novo planejamento nunca é feito entre supervisor e subordinado, devido ao fator tempo” (S)
6. “Não ocorre, talvez haja cultura de que se deve ser inflexível para haver respeito” (S)
7. “Não vejo um momento para *feedback* sobre o SAAD” (A)

Categoria: Há uma revisão, mas não como uma etapa formal (F=11)

Definição: Essa categoria refere-se à existência de um processo de revisão de desempenho entre gestor e subordinado, porém não é delimitado como uma etapa específica, devido sua ocorrência ser durante a execução da tarefa, ou no momento da avaliação ou conjuntamente com o planejamento.

1. "A revisão é anual, pois no novo planejamento inclui os conhecimentos aprendidos no ano anterior" (S)
2. "A revisão ocorre na etapa de planejamento" (S)
3. "No planejamento são pensadas as necessidade futuras" (S)
4. "Na verdade, a gente acaba que faz uma autoavaliação de si mesmo, por conta própria, e procura alterar o que for necessário na hora de fazer o seu planejamento" (P)
5. "A revisão das atividades ocorre no planejamento, momento em que reviso o nível de impacto das atividades, que analiso quais atividades manter e quais alterar" (P)
6. "As reclamações e críticas ocorrem o ano todo" (P)
7. "Tem reuniões frequentes sobre as atividades realizadas, sobre o nosso desempenho" (T)
8. "Não há uma revisão do desempenho do ano, ocorre mais no dia a dia. A gente percebe pelo resultado do SAAD" (As)
9. "Há revisão do plano de trabalho é a própria avaliação do SAAD" (As)
10. "Essa revisão das atividades acontece um pouco no final do ano na avaliação e no início do ano também" (As)

Categoria: Há uma revisão feita pela chefia e por uma comissão (F=6)

Definição: Essa categoria refere-se à revisão do sistema de avaliação utilizado, o qual é feito pela chefia ou por uma comissão formada para este fim.

1. "As mudanças no sistema são frutos de uma comissão, eleita pela chefia e pelos funcionários, que é voltada para essas mudanças" (S)
2. "O caminho é repassar a crítica ao supervisor que a levará para chefia" (P)
3. "Às vezes as pessoas reclamam das notas, das atividades, da pontuação de cada atividade e a chefia permite que sejam feitas discussões nos grupos" (P)
4. "De tempo em tempo, a unidade redireciona suas metas e propostas do período e os nossos projetos vão se alinhando [...] os níveis de impacto de cada atividade são alterados" (P)
5. "A turma *chia*, escreve para a chefia, reclama [...] porque é uma coisa dinâmica. Se faz uma comissão definida pela chefia ou pelos interessados para analisar essas reclamações, às vezes são pedidas sugestões" (P)
6. "Tem uma revisão do SAAD, mas ela não é muito frequente, não é pré-definido esse tempo. O SGP repassa essas alterações, é mais feito pela chefia, porque eles tem esses elementos [...] uma vez tendo uma proposta de mudança eles apresentam para todo mundo, explica o porquê da mudança como vai ser" (T)